

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE FINANZAS DE UNA  
COMPAÑÍA QUE BRINDA SERVICIOS PETROLEROS.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCION  
DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**ANDREA ESTEFANÍA PUENTE CÓRDOVA**

**DIRECTOR: ING. IRINA VERKOVITCH**

**QUITO, MAYO 2014**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar este trabajo de Titulación, debo agradecer primeramente a Dios por guiarme y bendecirme durante toda mi vida personal y profesional.

A mis padres Edgar y Martha, quienes con su gran esfuerzo y sacrificio me han guiado por el buen camino y ahora gracias a ellos he logrado culminar un escalón más de mi vida y buscan siempre que continúe superándome.

A mis hermanos Edgar Jr. y Evelyn quienes con su apoyo y consejos me han ayudado a seguir adelante.

A la persona que siempre estuvo apoyándome en todos los momentos en los que se fue desarrollando la tesis, Francisco Ortiz, por siempre estar a mi lado en esos momentos difíciles, gracias por haberme brindado el apoyo necesario para salir adelante.

A mi Directora de Tesis Ing. Irina Verkovitch por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A la empresa que me abrió sus puertas para poder obtener mi título profesional y poder compartir mis conocimientos en mi trabajo diario. De igual forma la acogida que tuvieron al creer en mi trabajo y apoyarme para lograr realizar el análisis con la información proporcionada.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mi madre por darme siempre esa palabra de aliento cuando más lo necesitaba y a mi padre por ser mi ejemplo a seguir.

A mis sobrinas, quienes con su ternura dan un impulso a mi vida para luchar por mis sueños.

## ÍNDICE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO, II

DEDICATORIA, III

ÍNDICE CONTENIDO, IV

ÍNDICE DE GRÁFICOS, VIII

INTRODUCCIÓN, XIV

CAPÍTULO I, - 1 -

1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, - 1 -

1.1 Análisis del entorno externo, - 1 -

1.1.1 Entorno Político, - 1 -

1.1.2 Entorno Económico, - 9 -

1.1.3 Entorno Tecnológico, - 17 -

1.1.4 Competencia, - 19 -

1.2 Análisis Interno, - 22 -

1.2.1 Reseña Histórica de la Compañía caso de estudio, - 22 -

1.2.2 Estructura Organizacional, - 24 -

1.2.3 Misión, Visión y Políticas Internas, 27

1.2.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa, 32

1.2.5 Mapa de procesos de la empresa, 37

1.2.6 Clientes potenciales de la empresa, 41

CAPÍTULO II, 46

2.1 Estructura Organizativa del área Financiera, 46

2.2 Infraestructura Física y Tecnológica del área financiera, 48

2.2.1 Infraestructura física, 48

2.2.2 Tecnología, 50

2.3 Clima Laboral, 51

2.4	Puestos de trabajo, 53
2.5	Objetivos estratégicos del área Financiera, 55
2.6	Fortalezas y debilidades del área Financiera, 57
2.7	Auditoría del manejo del sistema en el área Financiera, 60
2.7.1	Conclusiones generales de la auditoría sobre el manejo del sistema EKON, 75
2.8	Análisis de carga de trabajo por colaborador del área financiera, 77
2.8.1	Auxiliares Contables, 79
2.8.2	Asistentes Contables, 80
2.8.3	Analistas Contables, 87
2.9	Encuesta Satisfacción clientes y proveedores externos al departamento financiero, 94
2.9.1	ENCUESTA 1, 95
2.9.2	ENCUESTA 2, 102
2.10	Descripción actual de los procesos financieros, 108
2.10.1	Ventas, 108
2.10.2	Notas de crédito a clientes, 110
2.10.3	Compras, 110
2.10.4	Anticipos a proveedores, 113
2.10.5	Liquidación de impuestos mensuales, 114
2.10.6	Generación de Anexos Transaccionales, 115
2.10.7	Conciliación Bancaria, 116
2.11	Conclusiones del análisis de la empresa, 117
CAPÍTULO III, 119	
3.	PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA FINANCIERA, 119
3.1	Levantamiento de procesos, 119
3.1.1	Procedimiento de Fondos Rotativos y Cajas Chicas, 121

3.1.2	Procedimiento de Compras Internacionales,	132
3.1.3	Procedimiento de Compras Nacionales,	143
3.1.4	Procedimiento de Pago a Proveedores,	156
3.1.5	Procedimiento de Pago de Nómina,	165
3.1.6	Procedimiento de Ventas,	173
3.1.7	Procedimiento de Conciliación Bancaria,	183
3.2	Levantamiento de perfiles para el departamento financiero,	190
3.2.1	Perfil Auxiliar Contable,	193
3.2.2	Perfil Asistente Contable,	200
3.2.3	Perfil Analista Contable,	207
3.3	Plan de implementación,	214
3.3.1	Presupuesto de implementación de los procedimientos levantados,	214
3.3.2	Cronograma para la implementación de los procedimientos,	224
	CONCLUSIONES,	227
	RECOMENDACIONES,	229
	BIBLIOGRAFÍA,	231
	ANEXOS,	233
	ANEXO 1: Funciones específicas por nivel jerárquico,	234
	ANEXO 2: Matriz para Auditoría manejo sistema Ekon,	239
	ANEXO 3: Encuesta 1 (Clientes internos del área Financiera),	244
	ANEXO 4: Encuesta 2 (Departamento Financiero),	246
	ANEXO 5: Requisitos Comprobantes SRI,	248
	ANEXO 8: Tiempo máximo de compra,	252
	ANEXO 9: Cálculo Salario Personal,	253
	ANEXO 10: Cálculo del presupuesto para implementación,	254

**ANEXO 11: Cálculo Costo Beneficio en Implementación de Procesos  
Financieros, 288**

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1 Reserva de Crudo, - 2 -

Gráfico 1.2 Producción de petróleo,- 3 -

Gráfico 1.3 Consumo de petróleo, - 4 -

Gráfico 1.4 Balanza Comercial Ecuatoriana al 2013 (Millones USD FOB),- 10 -

Gráfico 1.5 Exportaciones primarias como porcentaje del total de las ventas externas,- 12 -

Gráfico 1.6 Industrias Priorizadas,- 14 -

Gráfico 1.7 Industrias Estratégicas- 14 -

Gráfico 1.8 Precio barril del petróleo- 16 -

Gráfico1.9 Oscilación Precio Petróleo mes octubre 2013,- 16 -

Gráfico 1.10 Estructura Organizativa Gerencias, 26

Gráfico 1.11 Mapa de Procesos empresa Servicios Petroleros, 39

Gráfico 2.1 Estructura Organizativa Departamento Financiero, 47

Gráfico 2.2 Relación o aporte para el departamento financiero, 96

Gráfico 2.3 Grado de satisfacción en la relación laboral con el departamento financiero, 97

Gráfico 2.4 Grado de en las actividades que se mantiene con el departamento financiero, 98

Gráfico 2.5 Tiempo de entrega de los resultados, 99

Gráfico 2.6 Nivel de satisfacción respecto a los resultados obtenidos del departamento, 100

Gráfico 2.7 Afectación de las respuestas del área financiera a las actividades laborales, 101

Gráfico 2.8 Relación o aporte para el departamento financiero, 103



Gráfico 2.9 Grado de satisfacción en la relación laboral con los proveedores internos., 104

Gráfico 2.10 Grado de formalidad existente en las actividades diarias, 105 del departamento financiero, 105

Gráfico 2.11 Insumos recibidos por los proveedores internos, 106

Gráfico 2.12 Afectación de los insumos entregados al departamento financiero, 107

Gráfico 3.1 Posición del Cargo Auxiliar Contable, 194

Gráfico 3.2 Posición del Cargo Asistente Contable, 201

Gráfico 3.3 Posición del Cargo Analista Contable, 208

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades de diferentes áreas de la empresa,	32
Tabla 1.2 Proyectos que mantiene la empresa en estudio con Petroecuador,	41
Tabla 1.3 Proyectos que mantiene la empresa de estudio con Petroamazonas,	43
Tabla 2.1 Fortalezas y Debilidades del área Financiera,	57
Tabla 2.2 Registro Compras Nacionales,	64
Tabla 2.3 Registro Compras Internacionales,	67
Tabla 2.4 Registro Facturas de Venta,	70
Tabla 2.6 Activos Fijos,	74
Tabla 2.7 Cargas de trabajo Auxiliar 1,	79
Tabla 2.8 Cargas de trabajo Asistente 1,	81
Tabla 2.9 Carga de trabajo Asistente 2,	83
Tabla 2.10 Cargas de trabajo Asistente 3,	85
Tabla 2.11 Cargas de trabajo Analista 1,	87
Tabla 2.12 Cargas de trabajo Analista 2,	89
Tabla 2.13 Cargas de trabajo Analista 3,	91
Tabla 2.14 Cálculo de la muestra,	95
Tabla 3.1 Indicadores proceso Fondos Rotativos y cajas Chicas,	124
Tabla 3.2 Indicador procedimiento Compras Internacionales,	135
Tabla 3.3 Indicadores procedimiento Compras Nacionales,	145
Tabla 3.4 Indicadores procedimiento Pago a Proveedores,	158
Tabla 3.5 Indicadores procedimiento Pago de Nómina,	166
Tabla 3.6 Indicadores procedimiento Ventas,	174
Tabla 3.7 Indicador procedimiento Conciliaciones Bancarias,	184

Tabla 3.8	Escala de Valoración,	191
Tabla 3.9	Datos de Identificación Perfil Auxiliar Contable,	193
Tabla 3.10	Actividades del Perfil Auxiliar Contable,	195
Tabla 3.11	Matriz por competencias Perfil Auxiliar Contable,	196
Tabla 3.12	Necesidades de entrenamiento Perfil Auxiliar Contable,	197
Tabla 3.13	Características del cargo Perfil Auxiliar Contable,	198
Tabla 3.14	Condiciones de trabajo Perfil Auxiliar Contable,	199
Tabla 3.15	Datos de Identificación Perfil Asistente Contable,	200
Tabla 3.16	Actividades del puesto Asistente Contable,	202
Tabla 3.17	Matriz de Competencias Perfil Asistente Contable,	203
Tabla 3.18	Necesidades de entrenamiento Perfil Asistente Contable,	204
Tabla 3.19	Características del cargo Asistente Contable,	205
Tabla 3.20	Características del cargo Asistente Contable,	206
Tabla 3.21	Datos de Identificación Perfil Analista Contable,	207
Tabla 3.22	Actividades del Puesto Analista Contable,	209
Tabla 3.23	Matriz de competencias Perfil Analista Contable,	210
Tabla 3.24	Necesidades de entrenamiento cargo Analista Contable,	212
Tabla 3.25	Características del cargo Analista Contable,	212
Tabla 3.26	Condiciones de trabajo del cargo Analista Contable,	213
Tabla 3.31	Condiciones de trabajo del cargo Analista Contable,	224

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo contiene un análisis sobre la situación actual del Departamento Financiero de una empresa que brinda servicios al Sector Petrolero. De este análisis se han realizado algunas propuesta de mejora dentro del área Financiera que consta en el capítulo tres.

El primer capítulo contiene una descripción del entorno, entendiéndose como tal al análisis de cada uno de los factores que pueden de una u otra manera afectar a la organización: el entorno político, económico, tecnológico y competencia.

Dentro del mismo capítulo se realiza una descripción breve de la organización, su reseña histórica, la estructura organizacional, misión, visión, políticas internas basadas en valores, fortalezas y debilidades de la compañía. Se especificó el mapa de procesos actual y se definió cuáles son los clientes mayoritarios de la misma.

En el segundo capítulo se realiza un Diagnóstico de la situación actual del área financiera, que es el tema de estudio. Para lo cual se revisó la estructura organizacional de esta área, se verificó las condiciones de la infraestructura física y tecnológica. El diagnóstico sobre la infraestructura tecnológica permitió determinar el grado de familiarización existente entre el usuario y el sistema operativo que es usado por la empresa. Se cuestionó acerca del clima laboral y los puestos de trabajo existentes, por esta razón se elaboraron dos encuestas de satisfacción para los clientes externos del departamento financiero y otra para los colaboradores departamento financiero, a fin de determinar la satisfacción de ellos con

respecto a la información recibida por sus proveedores; se revisaron los objetivos estratégicos, se realizó un análisis de carga de trabajo en cada uno de los puestos.

En base a este análisis se establecieron razones por las que el departamento no puede cumplir eficiente con la entrega de resultados.

La causa fundamental que se pudo determinar en el estudio, fue la falta de formalidad al entregar los insumos para las diferentes actividades; de igual manera, los procesos no se encontraban definidos.

Por este motivo se decidió realizar el levantamiento de los procesos de mayor impacto para el departamento financiero, que son: Fondos Rotativos y Cajas Chicas, Compras Nacionales, Compras internacionales, Pago a Proveedores, Pago de Nómina, Ventas y Conciliación Bancaria.

Adicional al levantamiento de procesos, se elaboró un modelo de perfiles por nivel jerárquico necesario para ocupar las distintas posiciones.

Se desarrolló un presupuesto de implementación de la propuesta y un cronograma en función a las necesidades de la empresa.

Con este análisis y propuesta de mejora se expusieron algunas conclusiones y recomendaciones para la mejora del departamento.

## **INTRODUCCIÓN**

La optimización de recursos de una empresa, ha sido un tema trascendental a la hora de obtener mayor rentabilidad. Sin embargo, el gastar menos recursos, no garantiza que podrá hacer frente al mercado que cada día se vuelve más exigente, sino lo que se busca es dar un valor agregado a los bienes o servicios que son ofertados.

Para lograr el objetivo de llegar a ser competitivas y a la vez crecer, las empresas deben inquirir una consolidación de objetivos comunes dentro de la organización, de esta manera se buscaría llegar a una meta en conjunto.

Para este fin, la gestión por procesos es una herramienta válida que permite interrelacionar los procesos de la empresa, desarrollándose de una forma coordinada, mejorando la efectividad y satisfaciendo las necesidades de todos los involucrados para tal efecto.

Cada proceso es un conjunto de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, que genere una salida orientada a las necesidades de los consumidores, satisfaciendo a los clientes internos y externos de la organización.

El presente estudio se basa en el análisis del departamento financiero de una empresa que brinda servicios petroleros. A partir del año 2010 la empresa ha tenido un crecimiento considerable en el mercado que se desarrolla, lo cual es beneficioso para la compañía. Sin

embargo, los departamentos administrativos no se han podido adaptar a los cambios generados y a las exigencias de los clientes.

Los Directivos de la organización solicitan informes directamente al Área Financiera para poder medir el desarrollo de la compañía, para el año 2013 el departamento tiene quejas referentes a la carga de trabajo suministrada y por tal razón justifican el incumplimiento en los plazos de entrega de los resultados. Esta es la hipótesis que con el estudio se pretende validar o a su vez determinar las razones por las cuales existen estos retrasos. Se han generado inconformidades entre los diversos departamentos de la organización y por tal razón el ambiente laboral no es el adecuado para el desarrollo de las operaciones.

Se cuenta con el apoyo de los Directivos de la organización para realizar el presente estudio, se pretende dar una propuesta de mejora para el área financiera; sin embargo, es decisión de la Gerencia General implementar lo sugerido.

## CAPÍTULO I

### 1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1 Análisis del entorno externo

##### 1.1.1 Entorno Político

La mayoría de las comodidades químicas y plásticas que forman parte de la vida como mobiliario, productos farmacéuticos y comunicaciones dependen del petróleo, algo de lo que muchos no tienen conocimiento.

El petróleo es de origen orgánico y constituye la principal fuente de energía de los países desarrollados. No se debe olvidar que se trata de un recurso natural y no renovable. Por esta razón las políticas públicas de los diferentes países van acompañadas de estrategias y recomendaciones que permitan el desenvolvimiento de las directrices del manejo y buen uso del mismo.

Según un artículo publicado en el Comercio por Roxana Cazco Existen 5 petroleras que son las más poderosas en el mundo (Cazco, 2013):

- 1) Aramco de Arabia Saudí
- 2) NIOC de Irán

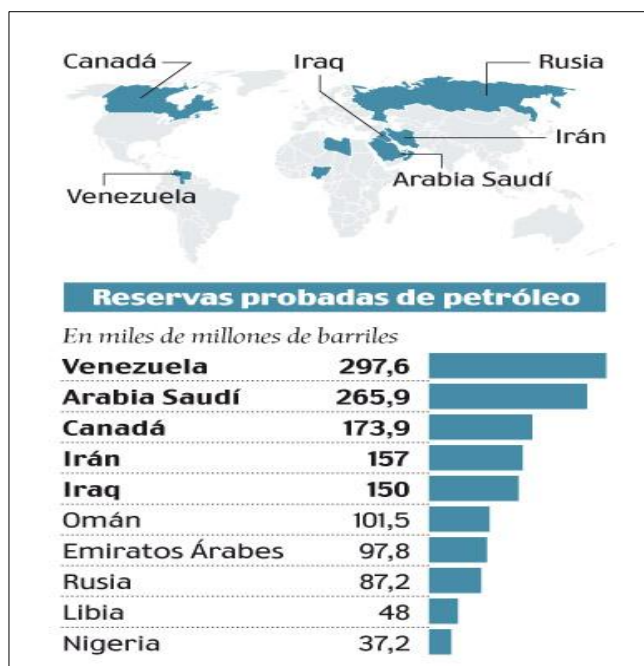


- 3) Exxon Mobil Corporation de EE.UU.
- 4) CNPC de China
- 5) Pdvsa de Venezuela

Algunos países han considerado guardar reservas de petróleo por la gran cantidad demandada y la tendencia de desaparición en un futuro del crudo por ser un bien no renovable.

A continuación se muestra un cuadro de Fuente el Comercio, donde se presenta los 10 países con mayores reservas a nivel mundial:

Gráfico 1.1 Reserva de Crudo



Fuente: El comercio  
Fecha: Septiembre 2013

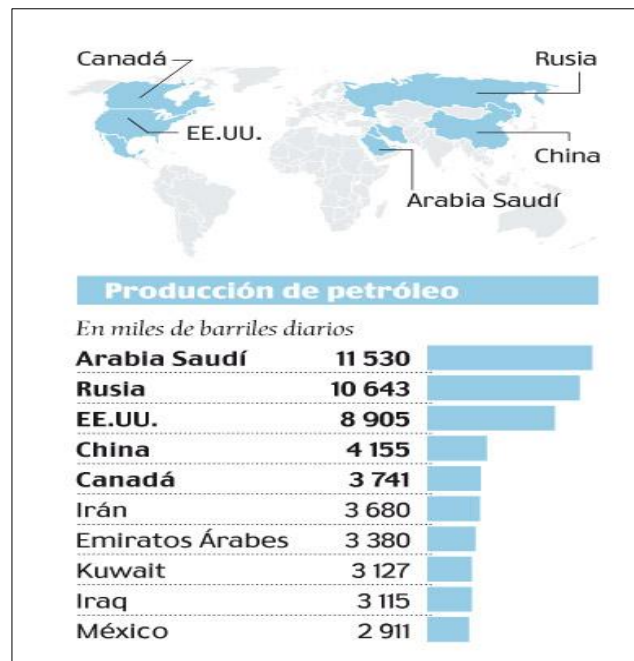
Como se puede ver en la Gráfica 1.1, Venezuela es el país que más reservas de crudo tiene. La mayoría de estas reservas pertenecen a crudo

extrapesado, esto ocasiona que salga de los estándares internacionales, y como resultado gran parte de este debe ser procesado por refinerías especializadas nacionales e internacionales.

A pesar de las reservas que mantiene Venezuela, sigue siendo uno de los mayores proveedores de petróleo a Estados Unidos.

Por otro lado, está la producción del petróleo, los países desarrollados buscan la manera de fomentar el desarrollo de nuevas energías alternativas y de esta manera disminuir el consumo de este recurso.

Gráfico 1.2 Producción de petróleo



Fuente: El Comercio

Fecha: Septiembre 2013

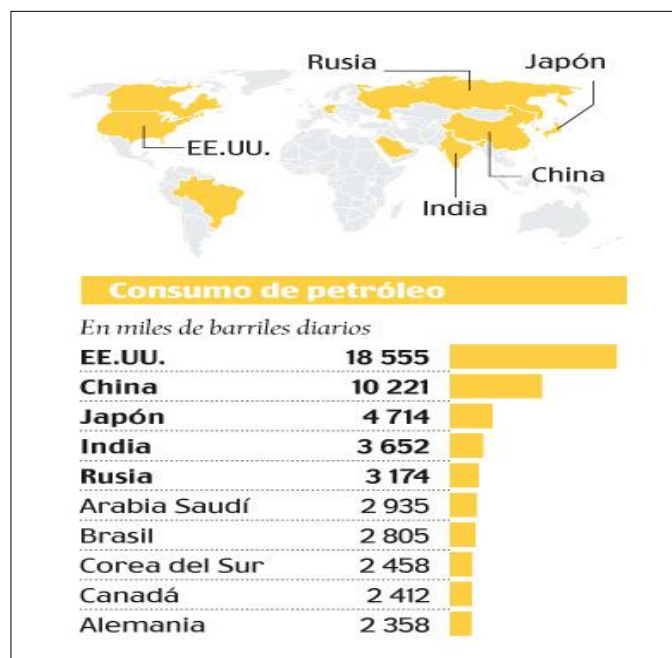
Para el año 2013 Arabia Saudita es el principal productor de petróleo, así lo estima la Agencia Internacional de Energía, que también asegura que EE.UU superará a Arabia Saudita como el principal productor para el 2016. Con estos datos Estados Unidos se acerca a la autosuficiencia

energética y reduce su necesidad de suministros desde la OPEP (Organización de países exportadores de Petróleo).

En el primer semestre del año 2013, China se ha convertido en el segundo importador mundial de petróleo, superado únicamente por Estados Unidos, según información revelada por EIA (Agencia de información sobre energía) en un informe presentado por la Revista el Nuevo Herald en la sección de Finanzas (PRESSE, 2013) sobre las perspectivas a corto plazo del sector de la energía.

Esta elevada demanda por parte de China se debe a que este país es el primer consumidor de energía en el mundo.

Gráfico 1.3 Consumo de petróleo



Fuente: El comercio  
Fecha: Septiembre 2013

Por otro lado, Estados Unidos es el principal consumidor de este recurso, ya que está destinado a ser el primer productor mundial de crudo y gas.

EEUU no refleja indicios de guardar reservas del crudo. Si continúa en esta trayectoria en un futuro dejará de contar con yacimientos petroleros y se convertirá en un país netamente importador.

El Ecuador, según datos proporcionados por el Dr. Vicente Guarderas en un artículo publicado en El Comercio, menciona que para hacer una estimación de cuanto tenemos en reservas petroleras hay que tomar en cuenta al menos tres factores: los yacimientos de petróleo ya comprobados, la tecnología disponible y el volumen de crudo extraído hasta el momento. (Guarderas, 2013)

Muchos de los cálculos son realmente complejos y se podrían considerar únicamente como estimaciones, no se puede determinar con certeza la cantidad de años con lo que contaremos con este recurso, ya que depende mucho la tecnología que se utilice para la extracción y de nuevos yacimientos que probablemente aún no han sido descubiertos.

En el Ecuador se han desarrollado políticas petroleras desde el inicio de la explotación de este recurso en los años 70. Las políticas petroleras van teniendo varios comportamientos dependiendo de las tendencias que han

predominado en los gobiernos del país y se refieren a la manera en que el estado hace uso del recurso no renovable.

La idea fundamental de las políticas petroleras es la conservación de este recurso.

El Ecuador está atravesando por una gran controversia referente a la explotación de la reserva ecológica del Yasuní.

El Proyecto ITT (Ishpingo, Tamacocha, Tiputini), consiste en una propuesta realizada por el Presidente de la República Rafael Correa, en dejar intacta la reserva ecológica a cambio de que, la comunidad Internacional contribuya con al menos 3.600 millones de dólares, equivalentes al 50% de los ingresos que tendría el estado por la explotación de esta reserva. Lamentablemente, no se logró recaudar el monto esperado, por lo que, el Presidente de la República propuso explotar el uno por mil de la reserva para solventar las necesidades económicas del país.

El tema de la explotación de hidrocarburos en el Parque Nacional Yasuní, ha desatado una ola de críticas y confrontaciones entre los participantes y opositores del actual Presidente ecuatoriano Rafael Correa.

Como menciona la Ministra del Ambiente de Ecuador, Lorena Tapia en la entrevista reportada por Telesur el 23 de Agosto (TELESUR, 2013):

“Han aparecido gran cantidad de presuntos ambientalistas generando espacios de conflicto en la nación tras el fin de la iniciativa conservacionista del parque Yasuní anunciada recientemente.”

De igual manera en la entrevista la ministra rechazó que se encuentren inmersos intereses políticos en esta iniciativa de la explotación del Yasuní.

En la misma entrevista, el Gerente de Petroamazonas, Oswaldo Madrid, descartó recientemente la construcción de carreteras dentro de Yasuní, de igual manera detalló que solo se llevará a cabo la instalación de tuberías que evacúen el petróleo desde las plataformas de perforación evitando en gran manera maltratar la reserva. (TELESUR, 2013)

Desde mi punto de vista, el problema no radica en la explotación o no de petróleo del Parque Nacional Yasuní, sino en el grado de concientización y compromiso, de todo el pueblo ecuatoriano para la conservación en general de todos los recursos naturales que nos brinda nuestro país.

Sin embargo, estoy de acuerdo con la explotación del ITT, ya que únicamente será afectado una pequeña parte de la reserva y esta explotación nos dará ingresos de 18 millones de dólares aproximadamente.

Las propuestas de mejora del ITT que se mencionan a lo largo de esta iniciativa, van encaminadas a la educación y desarrollo en general del país.

Años atrás la explotación del crudo ecuatoriano estuvo a cargo inicialmente de la compañía Texaco, esta empresa extrajo gran cantidad de petróleo de los pozos con mayor producción mediante contratos petroleros de participación firmados sin mayores beneficios nacionales, por lo que Texaco mantiene demandas civiles por sus irregularidades cometidas en nuestro país durante sus contratos para extraer petróleo ecuatoriano.

Las ganancias en el contrato con Chevron-Texaco, eran mínimas para el país. Según el gobierno Ecuatoriano con la propuesta del Yasuní, las ganancias por la explotación quedarían netamente para el Ecuador.

Para la empresa en estudio, las decisiones que se tomen para la explotación o no del Yasuní, son de vital importancia, así como para las demás empresas que giran su negocio en este sector de mercado petrolero, ya que seguirían generando fuentes de empleo y por ende ingresos para la economía de muchas familias que forman parte de este proyecto.

### 1.1.2 Entorno Económico

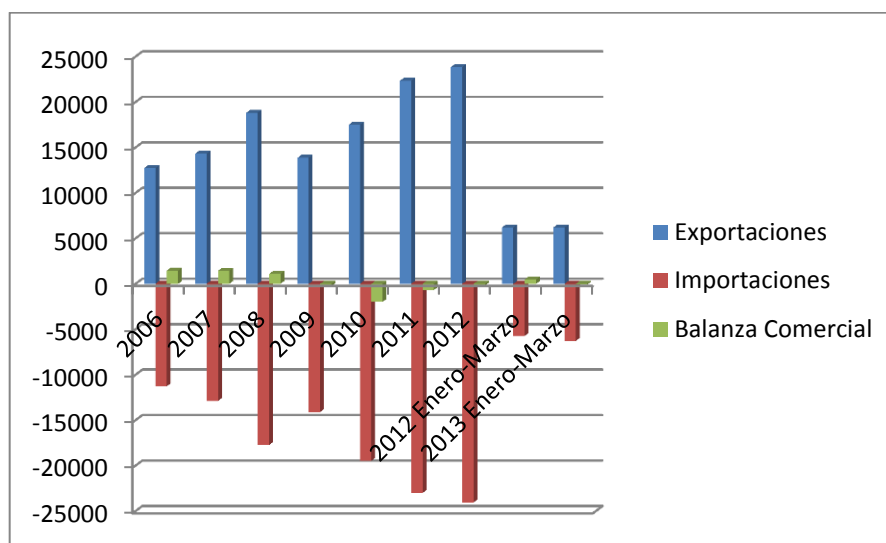
En el Ecuador existe un presupuesto General del Estado, este es una estimación de los ingresos que el país espera recaudar y los gastos que va a realizar durante un período.

Para el año 2013 la Asamblea aprobó 32,366.82 millones de dólares, que da prioridad al sector social, en los ámbitos de: educación, salud, recursos para la inversión productiva, los gobiernos autónomos descentralizados, el sector justicia, entre otros; según datos proporcionados por La Asamblea Nacional (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2013) . Los ingresos del presupuesto general del Estado 2013 recopila los elementos que respaldan las proyecciones de ingresos clasificados en permanentes (tributarios), no permanentes (petroleros, de entidades) y de financiamiento de las instituciones que conforman el presupuesto general del Estado, en concordancia con lo dispuesto en las normas legales vigentes.

Para el estudio es importante analizar la Balanza Comercial del país para poder determinar la capacidad productiva y competitiva del Ecuador, por otro lado la balanza comercial mostraría el origen de la salida de divisas al analizar las compras que se realizan en el extranjero.



Gráfico 1.4 Balanza Comercial Ecuatoriana al 2013 (Millones USD FOB)



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual, Boletín 1934.  
Elaborado: Andrea Puente

Tomando en cuenta que la Balanza Comercial es una resta entre las exportaciones y las importaciones de un país, existirá un equilibrio positivo cuando el saldo es a favor (las exportaciones superan a las importaciones) y negativo, cuando es en contra (las importaciones superan a las exportaciones). Se da un desequilibrio cuando este mismo saldo es mayor (superávit) o inferior (déficit) a cero.

En el Ecuador el Gobierno busca fomentar el consumo de lo que se produce en el país y restringir las importaciones de productos del exterior. Sin embargo, como se puede observar en el Gráfico 1.4 para el año 2013 la balanza comercial se mantiene con un saldo negativo, demostrando que los ecuatorianos siguen importando más productos que los que el país exporta.

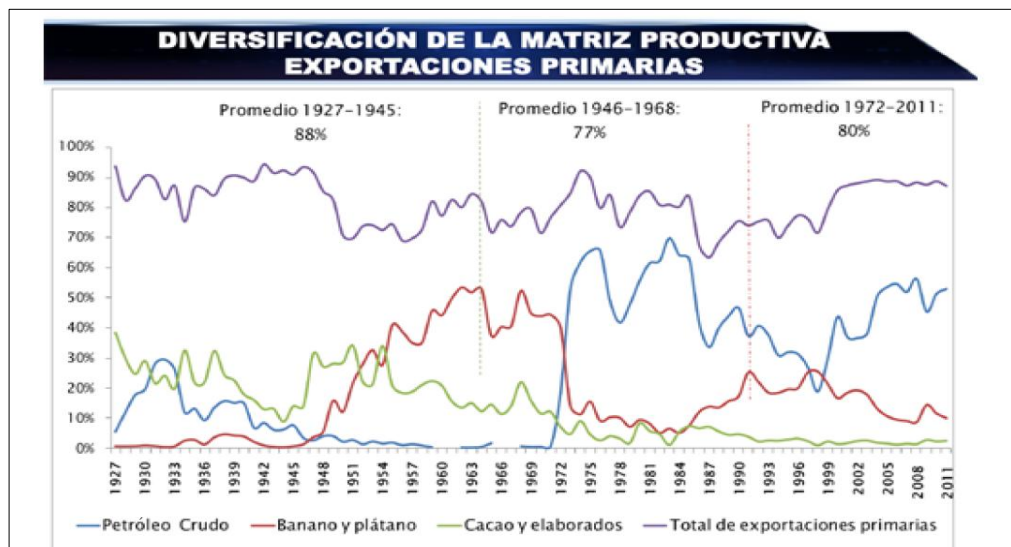
Ecuador cuenta con una gran diversidad de flora, fauna y recursos no renovables como petróleo y minería, esta variedad permite buscar nuevas formas de obtener ingresos mostrando los productos ofertados al exterior.

Los principales productos que exporta Ecuador son:

- Banano
- Flores
- Café
- Atún
- Petróleo

A continuación se presenta la gráfica referente a las exportaciones realizadas hasta el año 2011 elaborada por SENPLADES.:

Gráfico 1.5 Exportaciones primarias como porcentaje del total de las ventas externas



Fuente: (SENPLADES, 2013)

Elaborado por: SENPLADES

Se puede observar en la Gráfica 1.5 como el Ecuador a pesar de contar con gran variedad de productos para la exportación únicamente se vende productos sin valor agregado.

El Ecuador se ha caracterizado por exportar productos primarios a nivel internacional, con poca o nula tecnificación de los productos, por esta razón existe una desigualdad significativa en el precio de mercado entre la materia prima exportada y los productos que nuevamente son adquiridos en el país pero ya elaborados. Esto provoca que el Ecuador siga explotando sus recursos naturales únicamente para mantener sus ingresos generados por estas exportaciones. Superar este fenómeno, significa dar un giro total en la estructura y mentalidad del país.

Según la Secretaría Nacional de desarrollo en su documento Transformación de la Matriz Productiva (SENPLADES, 2013), para que el Ecuador pueda salir del subdesarrollo debe incluir los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de los procesos, para lograr distintas combinaciones que generen un determinado patrón de especialización.

De esta manera SENPLADES ha identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Esta identificación facilita la transformación de los productos de exportación y fomenta en general la producción del país. El Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos.

Para este efecto SENPLADES en su Transformación de la Matriz Productiva nos muestra las siguientes gráficas:

Gráfico 1.6 Industrias Priorizadas

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Fuente: SENPLADES  
Elaborado por: SENPLADES

Gráfico 1.7 Industrias Estratégicas

Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos
1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico
2) Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados • Planta Petroquímica Básica
4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Fuente: SENPLADES  
Elaborado por: SENPLADES

Esta propuesta de mejora, busca el desarrollo productivo del país para alcanzar el Buen Vivir que tanto se anhela, este logro se obtendrá al aprovechar al 100% el conocimiento y el talento humano adaptado a la nueva era de transformación.

Los ingresos generados por la exportación del petróleo son significativos en la balanza comercial, pero como se mencionaba anteriormente, se debe buscar la manera de que los ingresos aumenten dando un valor agregado al crudo ecuatoriano transformándolo en productos derivados.

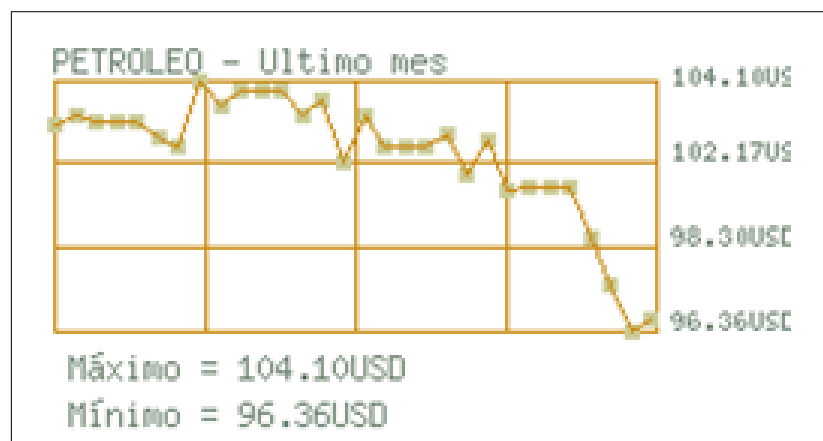
Para Octubre del 2013 el precio del petróleo se encuentra en \$96.71 según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador

Gráfico 1.8 Precio barril del petróleo

FECHA	VALOR
Octubre-24-2013	96.71 USD
Octubre-23-2013	96.36 USD
Octubre-22-2013	97.80 USD
Octubre-21-2013	99.22 USD
Octubre-20-2013	100.81 USD
Octubre-19-2013	100.81 USD
Octubre-18-2013	100.81 USD
Octubre-17-2013	100.67 USD
Octubre-16-2013	102.29 USD
Octubre-15-2013	101.21 USD
Octubre-14-2013	102.41 USD
Octubre-13-2013	102.02 USD
Octubre-12-2013	102.02 USD
Octubre-11-2013	102.02 USD
Octubre-10-2013	103.01 USD
Octubre-09-2013	101.61 USD
Octubre-08-2013	103.49 USD
Octubre-07-2013	103.03 USD
Octubre-06-2013	103.84 USD
Octubre-05-2013	103.84 USD
Octubre-04-2013	103.84 USD
Octubre-03-2013	103.31 USD
Octubre-02-2013	104.10 USD
Octubre-01-2013	102.04 USD
Septiembre-30-2013	102.33 USD
Septiembre-29-2013	102.87 USD
Septiembre-28-2013	102.87 USD
Septiembre-27-2013	102.87 USD
Septiembre-26-2013	103.03 USD
Septiembre-25-2013	102.76 USD

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Gráfico 1.9 Oscilación Precio Petróleo mes octubre 2013



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Como se puede observar en el Gráfico 1.8 y 1.9 el precio del barril del petróleo entre Septiembre 25 y Octubre 24 disminuyó en \$6.05.

La explotación del ITT (Ishpingo, Tamacocha, Tiputini) lograría un crecimiento económico de hasta un 5.3% según un informe presentado por El Telégrafo en su sección Economía el 6 de septiembre en una entrevista con los Gobernadores de las provincias involucradas y algunos ministros. (EL TELEGRAFO, 2013)

En esta reunión el ministro Patricio Rivera, comentó:

“Se espera recibir recursos suficientes para dotar de escuelas del milenio, carreteras y servicios básicos y de infraestructura, principalmente a la región amazónica”.

Bajo este preámbulo y tomando en cuenta que las ganancias que genere esta explotación se quedarán en nuestro país estoy de acuerdo con que se realice la explotación del 0.1% de la reserva ecológica del Yasuní.

Otro factor importante que aún no ha sido explotado en el Ecuador, es el turismo, el país cuenta con una vasta diversidad en flora y fauna única en el mundo. Es otra forma de buscar generar ingresos para el estado ecuatoriano, sin dañar los recursos naturales.

### **1.1.3 Entorno Tecnológico**

El Ecuador no es un país que cuente con tecnología de punta y que compita con países desarrollados.



La historia indica que al no disponer del factor tecnológico, es uno de los limitantes por lo que el Ecuador se mantenía bajo contratos con empresas extranjeras que llevaban la mayor cantidad de las ganancias por barril por contar con tecnología de punta.

Es indispensable que en el Ecuador la tecnología vaya a la par con la educación para lograr un crecimiento en la industrialización, como se mencionaba antes, se necesita buscar un valor agregado a la materia prima para su exportación.

El Diario Hoy con fecha 09 de Septiembre del 2013 muestra un reportaje que titula: “El acceso a la tecnología es el talón de Aquiles de Ecuador” en donde menciona (Diario HOY, 2013):

“Las empresas han reducido las inversiones en tecnología y maquinaria para ampliar sus negocios. No ha existido elaboración de productos con valor agregado y se depende de las ventas externas de materias primas”

De igual manera en el mismo reportaje se menciona acerca del estudio realizado por Sara Wong (WONG, 2013), de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (Sepa), entidad encargada de la administración de las encuestas, donde se sostiene:

“Los pilares en los que el país tiene el puntaje más bajo son Innovación tecnológica (3,4 que lo ubican en la posición 58 del ranking mundial), Disponibilidad en Aceptación y Uso de Nuevas Tecnologías (3,5, posición 82) e Instituciones (3,6, posición 92)”.

Estos datos son alarmantes, ya que lo que se busca es salir del subdesarrollo, por ello se debe trabajar en la educación y el acceso a la tecnología.

Sin embargo, a pesar que Ecuador se encuentra en una etapa de cambio tanto tecnológico como educativo, es indispensable la apertura y la colaboración de todos los ecuatorianos para adaptarse a esta transición, ya que de todos depende el desarrollo del país.

#### **1.1.4 Competencia**

Para las empresas que brindan servicios en el sector petrolero, la competencia es muy fuerte, ya que existe un solo organismo público encargado de regular la explotación del petróleo y este organismo es Petroamazonas.

Para lograr obtener contratos con el sector público es indispensable presentar una oferta competitiva, que permita ganar las licitaciones ofertadas por este organismo regulador.

La empresa en estudio está en el mercado hace aproximadamente 17 años. En comparación con las otras empresas del mismo sector, se podría considerar como una empresa nueva; sin embargo, durante su vida logró ocupar un lugar competitivo.

A continuación, se realiza una breve descripción de las empresas que brindan servicios en el mismo sector del mercado:

### **Conduto Ecuador S.A**

En la página web de Conduto Ecuador S.A se pudo obtener información referencial acerca de la empresa (Conduto Ecuador S.A, 2011).

Conduto, brinda servicios en construcciones y montajes industriales en el mercado ecuatoriano por aproximadamente 21 años.

Inició sus actividades en el año 1992, desde entonces se caracteriza por su preocupación por la calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.

Tuvo un reconocimiento Internacional por su innovación tecnológica y respeto ambiental en el año de 1995.

En el año 2013 la empresa amplió su mercado a Bolivia y posteriormente en Perú.

Conduto cuenta con los siguientes servicios:

- Ductos
- Montaje Electromecánico
- Obra Civil

- Cable de poder y Fibra Óptica
- Servicios especializados
  - Topografía e ingeniería
  - Soldadura
  - Alquiler de Equipos de construcción pesada
  - Apoyo logístico y de Comunicaciones
  - Servicios de operación
- Provisión de material

Actualmente cuenta con sus oficinas principales en la Calle Daniel Conboni N62-137 y Santa Lucía en Collaloma-Quito

Teléfonos: 022477302 / 022477303

Esta compañía representa gran competencia para la empresa de estudio en el ámbito de la construcción, porque las dos empresas cuentan con profesionales altamente capacitados para tal actividad.

### **Conspeccime Cía. Ltda.**

Es una empresa formada por profesionales de Ingeniería con una experiencia promedio de más de 20 años en la industria petrolera en el Ecuador y fuera de él. Como empresa, inició las operaciones en mayo de 2010, ejecutando proyectos de Ingeniería y asesoría en el campo petrolero según información publicada en su página web (Conspeccime, 2012).

Los principales servicios que brinda esta compañía son:

- Manejo de los procesos de Ingeniería
- Procura y Construcción
- Comisionado y arranque de plantas

A pesar de ser una empresa nueva en el mercado, cuenta con una gran parte de profesionales que han pasado por la empresa en estudio, tomando este particular como una alta desventaja para la compañía de estudio ya que, a pesar del acuerdo de confidencialidad que firman los empleados al incorporarse a la empresa, los conocimientos adquiridos son transmitidos y perfeccionados en CONSPECCIME.

## **1.2 Análisis Interno**

### **1.2.1 Reseña Histórica de la Compañía caso de estudio**

Es una empresa netamente con capital Ecuatoriano constituida en noviembre del año 1996. Cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo de proyectos de Ingeniería y Construcción de Facilidades de Producción y Oleoductos para el manejo de petróleo y gas.

La empresa posee su base administrativa en la ciudad de Quito, sin embargo sus servicios de Construcción se las realiza básicamente en el Oriente Ecuatoriano.

Para los servicios ofertados al mercado petrolero, cuenta con profesionales altamente calificados para ejecutar proyectos de Ingeniería, Procura y Construcción, que permite abordar altos estándares de calidad.

Para cumplir con éste objetivo la empresa cuenta con personal en todas las disciplinas: Procesos, Mecánica, Eléctrica, Civil e Instrumentación y Control; requeridas para la realización de sus productos de Ingeniería y Construcción o prestación de servicios de Asistencia Técnica y Suministro de Personal, y con la suficiente experiencia para un desarrollo efectivo de cada uno de los proyectos, para lo cual cuenta con el hardware y software adecuado a las diferentes necesidades de los clientes.

Cuando inició sus actividades contaba únicamente con contratos en el sector privado del mercado petrolero. Por falta de proyectos, en el año 2009 pasó por una época muy dura, hubo una crisis financiera dentro de la empresa; esta crisis provocó que la empresa de estudio, esté a punto de cerrar sus operaciones.

La gestión y Visión del Gerente General de la Compañía, logró que la empresa no quebrara y continuó con sus operaciones. Buscando ampliar su negocio, en el año 2010 la compañía comienza a licitar con el sector público, y es así como empiezan a ganar contratos con Petroecuador y Petroamazonas, expandiéndose en el mercado y logrando a la fecha ser

una empresa con una imagen sólida. Para el año 2013, la empresa cuenta con una capacidad de ejecución de proyectos igual a 100.000 horas/hombre al año.

La empresa en estudio posee su oficina principal al igual que su planta de producción en Quito, pero sus actividades productivas son desarrolladas en el Oriente Ecuatoriano.

### **1.2.2 Estructura Organizacional**

La Estructura Organizacional de la empresa, cuenta con cuatro niveles de gestión. Es precedida por el Gerente General de la compañía que cuenta con un grupo de asesores legales externos a la misma.

Los roles y responsabilidades de los diferentes cargos identificados en la estructura organizativa de la empresa, se encuentran reflejados en las Descripciones de Cargos respectivas. En las descripciones se determinan los elementos que componen la naturaleza de un cargo, y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la empresa. La identificación de los diferentes Cargos y las Descripciones de Cargo asociadas son revisadas y aprobadas por las Gerencias respectivas.

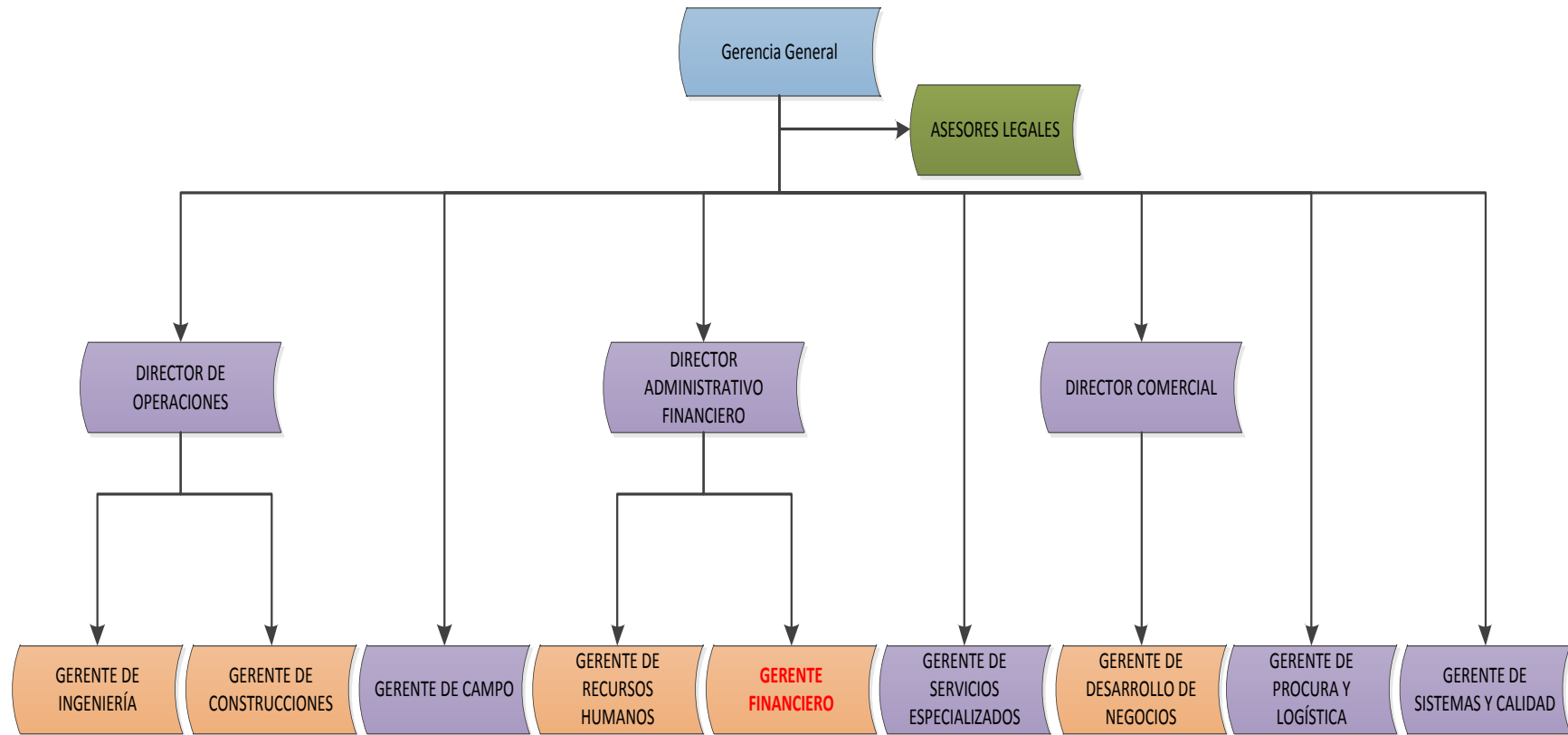
Por el crecimiento abrupto de la empresa, el Gerente General ha visto la necesidad de crear varias Gerencias menores para descentralizar la toma

de decisiones en los diferentes proyectos y áreas que conforman la compañía

A continuación, se muestra la estructura organizativa actual de la empresa:



Gráfico 1.10 Estructura Organizativa Gerencias



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

A pesar de la creación de varias Gerencias y Directivos, la toma de decisiones aún no pueden ser descentralizadas.

Las decisiones tomadas por la mayoría de los Gerentes deben ser aprobadas por el Gerente General de la Compañía y en ciertas Gerencias por la Directora Administrativa Financiera, ocasionando el alto grado de burocracia en el flujo de las operaciones.

### **1.2.3 Misión, Visión y Políticas Internas**

#### Misión

Según la información proporcionada por la página oficial de la empresa, la

Misión de la empresa es:

“Proveer Servicios Integrados de Ingeniería, Procura, Construcción, Gerenciamiento y Servicios Especializados, requeridos por el sector Energético, Petrolero e Industrial. Cumpliendo con los principios, valores y estándares de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente, contando con personal competente y comprometido a mejorar continuamente sus actividades y procesos, orientados a obtener mayor rentabilidad y satisfacer las expectativas de los Clientes, Accionistas, Trabajadores y demás partes interesadas”

La misión refleja los principales productos ofrecidos por la compañía, dirigidos a satisfacer los requerimientos de varios sectores productivos en el campo petrolero e industrial.

### Visión

De igual manera en la página de la empresa se pudo obtener la

Visión de la compañía:

“Ser Líderes en Proveer Servicios Integrados de Ingeniería, Procura, Construcción, Gerenciamiento y Servicios Especializados, requeridos por el sector Petrolero, Energético e Industrial”.

Para ello debemos:

- Integrar un equipo humano con altas cualidades personales, profesionales y morales, capaz de liderar el desarrollo y crecimiento de nuestra Empresa.
- Normar la toma de decisiones de negocios dando prioridad a acciones que aseguren el crecimiento a largo plazo de la Empresa.
- Iniciar un proceso de mejora continua de los procesos basado en un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001, con el objeto de lograr una Empresa más ágil, flexible, eficiente y competitiva en el mercado.”

Como principal línea de acción de la organización, se establece la implementación del Sistema de Gestión basado en procesos según la Norma ISO 9001. Los procesos establecidos para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia del Área Financiera, producto del presente trabajo de investigación, aportan al cumplimiento de este gran propósito.

### Políticas Internas basadas en valores

- Mantener mecanismos de motivación de acuerdo a los logros alcanzados en cada área de trabajo.

Con este objetivo se busca mantener a la gente con ánimo de trabajar y que se comprometan con la empresa a medida que van cumpliendo los objetivos planteados

- Realizar un calendario permanente de actividades recreativas, culturales y sociales.

Basándose en el ideal que no todo en la vida es trabajo, la compañía busca disminuir en la medida de lo posible el nivel de estrés que pueda ocasionar en los trabajadores las actividades diarias que realizan.

- Concientizar al personal de mantener su lugar de trabajo en condiciones adecuadas aplicando la metodología del Solo lo necesario, Ordenado y Limpio.

Para lograr cumplir con esta política, se impartió un taller dirigido al personal administrativo acerca de las 5S, cuyo objetivo principal es mejorar las condiciones del lugar de trabajo y la autoestima de cada empleado



- Contar en cada unidad y la empresa un sistema de información mensual sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

El objetivo de esta política es lograr la trazabilidad a las actividades diarias que se van generando en la empresa, de esta manera se lograría identificar deficiencias y proponer acciones preventivas antes que correctivas.

- Todos los objetivos individuales y departamentales deberán estar alineados a los objetivos de la empresa.

Se debe aplicar un principio básico de unidad, el cual consiste en lograr que tanto el personal operativo, como los directivos se encaminen a conseguir el bienestar colectivo de la empresa, bajo ningún concepto deben ser objetivos individuales, porque esto ocasiona desviarse de la meta colectiva propuesta.

- No recibir, hacer, ni entregar nada mal hecho al cliente en el siguiente proceso.

Es muy importante esta política, ya que el objetivo primordial de la empresa es satisfacer al cliente, sin clientes la empresa no funcionaría. Cabe señalar, que en toda empresa existen clientes internos como externos y tanto el uno, como el otro son importantes, por ello se debe brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos. Todo trabajo debe ser realizado con excelencia.

- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

Esta política es aplicable siempre y cuando esté acorde a las competencias del trabajador.

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

Es indispensable en toda organización mantener a su personal capacitado acorde a las exigencias del mercado competitivo.

### 1.2.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa

Para el análisis interno de la compañía en lo referente a Fortalezas y Debilidades, se contó con el apoyo del Gerente General de la Compañía y varios involucrados de las diferentes áreas que conforman la empresa. En base a la información proporcionada, a continuación se muestra el resultado del análisis por cada área:

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades de diferentes áreas de la empresa

Planificación y Control	
Fortalezas	Debilidades
* Existen experiencia en sistemas de control y metodología para control de proyectos.	* Planificación y seguimiento en el control de los proyectos en general. Específicamente se genera el riesgo de no facturar.
* Aporte de personal de otras áreas.	* No se aplican las herramientas proporcionadas por la empresa para seguimiento y control de proyectos.
	* Baja interrelación y comunicación entre diferentes áreas.
	* Control de Costos ineficiente.
	* No existe seguimiento de presupuestos.
	* El número de personal es insuficiente

Área Legal (Proceso externo)	
Fortalezas	Debilidades
* Buen conocimiento área tributaria.	* Alto porcentaje de ausentismo en la empresa por ser un colaborador externo a la misma
* Pro actividad.	* Bajo nivel de conocimiento en
* Equipo de asistencia legal y tributaria especializado	Contratos petroleros.
	Manejo de Seguros
* Asistencia en documentación y entrega oportuna	Contratos laborales
	* Falta asistencia permanente en
	* Falta de apoyo a procesos internos y fuera de oficinas centrales.

Ofertas, Presupuestos y Desarrollo del negocio.	
Fortalezas	Debilidades
* Buen conocimiento y procedimientos para elaboración de ofertas en la parte técnica.	* Falta implementación de sistemas adecuados para preparación de costos y análisis de precios unitarios
* Conocimiento de mercado petrolero.	* Número de personal técnico para elaboración de ofertas insuficiente.
* Imagen en el mercado.	* Problemas en confidencialidad de información de ofertas.
* Buenos contactos empresariales	* Falta control oportuno de revisión de invitaciones públicas
* Apertura para conformación de alianzas	* No existe interrelación con el cliente para conocer nuevos proyectos.
	* Se utiliza personal de otros procesos para ofertas.



Fortalezas y Debilidades Ingeniería	
Fortalezas	Debilidades
- Buena coordinación en los grupos de procesos de ejecución.	- Deficiencia en grupo de proceso de iniciación (planificación).
- Buena interrelación interna en el grupo de trabajo.	- Sobrecarga de trabajo y falta de personal.
- Nivel técnico del personal	- Inestabilidad del personal (rotación y traslado a otras áreas (conflicto de jefaturas))
- Control de calidad de documentos	- Deficiencia en control del proceso.
- Buena interrelación con los clientes y soporte.	- Deficiente comunicación e interrelación con procesos.
- Comunicación interna adecuada en el grupo de trabajo.	- Retraso de proyectos

Construcción	
Fortalezas	Debilidades
* Calidad en los productos	* Sobrecarga de trabajo (Quito y campo) por falta de personal.
* Conocimiento técnico	* Equipos de construcción insuficientes para realizar los trabajos.
* Equipo humano comprometido (Gerencias)	* El tiempo planificado para la elaboración de los proyectos no cumple con el tiempo real requerido para los mismos.
* Inversión en maquinaria	* Falta de definición de responsabilidades y funciones.
* Se da solución correctiva a los problemas.	* Sistema de control ineficiente.
	* Retrasos en los proyectos (siempre se inicia atrasado).

<b>Servicios Técnicos Especializados</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
* Buena relación con el cliente	* Falta de integración entre SSMA, médico y supervisor de campo por dependencia de otras áreas.
* Conocimientos del servicio	* Débil mantenimiento para vehículos y botes.
* Equipo humano comprometido	* Tiempo limitado de contrato.
* Buena infraestructura de soporte logístico.	* Necesidad de participación en nuevas licitaciones.
* Disponibilidad de Recursos Financieros	* Sistemas tecnológicos que apoyen la gestión no cubren con las necesidades.
* Apoyo de la Gerencia.	* Alto nivel de errores en las planillas presentadas a los clientes
* Proyecto más rentable para la empresa.	* Falta de control de costos y rentabilidad.

<b>Control de Documentos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
* Coordinación adecuada para emisión de documentación.	* Carencia de sistema adecuado para seguimiento de documentación.
	* No hay manejo de seguridad de información.
	* El número de personal es insuficiente.

Calidad	
Fortalezas	Debilidades
* Empresa comprometida con el “bien hacer”.	* Falta de definición de procesos e interrelaciones.
* Producto que cumple con las especificaciones del cliente.	* No existe un SGC definido y controlado.
* Personal comprometido con la calidad del producto.	* Documentos muy pesados y burocráticos.
	* No se ha realizado la medición de la satisfacción del cliente.

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado Por: Andrea Puente

Bajo este análisis se puede observar, que la empresa cuenta con varios puntos en los que se puede mejorar, la mayoría de las debilidades en las diferentes áreas es por la falta de adaptación al crecimiento abrupto generado por la empresa. Para este análisis nos enfocamos al área Financiera, pero sería aconsejable analizar a toda la empresa de la misma manera.

Por otro lado, se evidencia claramente la falta de lineamientos definidos en cada área involucrada en la empresa, esto genera que se dé una falta de formalidad en la ejecución de los procesos en la compañía.

El personal se encuentra comprometido con el desarrollo de la empresa, este es un factor clave para la obtención de los objetivos planteados como compañía

### 1.2.5 Mapa de procesos de la empresa

La empresa cuenta con el siguiente Mapa de Procesos:

- Nivel de procesos estratégicos o de control: donde interviene la Gerencia General y los altos Directivos

En estos procesos se desarrolla las estrategias de la empresa y se van definiendo los objetivos. Su elaboración está a cargo de la Gerencia General. Sin embargo, las estrategias y los objetivos diseñados no son comunicados a través de la organización, lo que no permite que cada colaborador, independientemente de su cargo aporte con su cumplimiento.

- Nivel de procesos de operación o misionales: son la base entorno al giro del negocio.

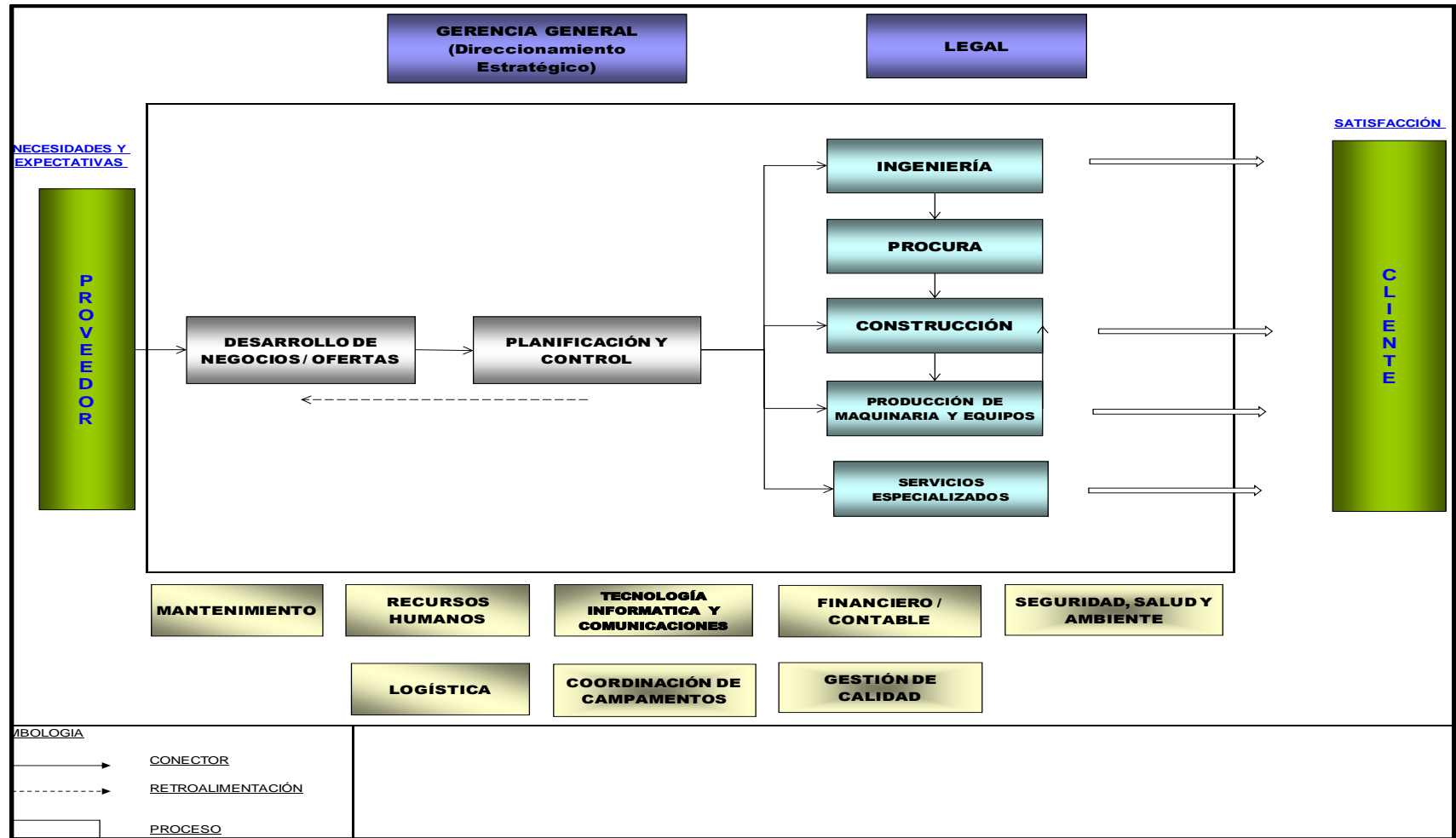
Comprende los procesos que agregan el valor al Cliente y son: Desarrollo de Negocios y procesos relacionados con los diferentes servicios que proporciona la empresa

- Nivel de procesos de apoyo: Estos procesos sirven para apoyar a los procesos de operación, representan la clave para el funcionamiento de la empresa, ya que si bien es cierto no son los procesos del giro del negocio, son complementarios entre sí.

Estos procesos proporcionan los medios o recursos para que los procesos clave como son los de operación, se puedan llevar a cabo.

A continuación se muestra la gráfica del Mapa de Procesos de la compañía que brinda servicios petroleros:

Gráfico 1.11 Mapa de Procesos empresa Servicios Petroleros



Del mapa de procesos se puede concluir lo siguiente:

- El Proceso de Planificación y Control que consta en el nivel misional del negocio, debe ser parte del nivel de los Procesos Estratégicos de la compañía, ya es de ahí donde parten la planificación, los presupuestos y el desarrollo en los diferentes proyectos que se vayan a presentar. Están a cargo de los niveles Gerenciales y bajo ningún concepto deben estar involucrados con los procesos del giro del negocio.
- El proceso Gestión de Calidad, al igual que el anterior proceso debe ser parte de los Procesos Estratégicos de la compañía, no puede ser considerado como un proceso de apoyo; ya que de este proceso depende el análisis y seguimiento de los lineamientos de la compañía. Se debe dar mayor importancia por parte de la empresa en estudio a este proceso si se desea alcanzar los estándares de calidad deseados por la misma.

### 1.2.6 Clientes potenciales de la empresa

#### Petroecuador

Esta empresa fue creada en 1989 cuando fueron pasados los campos ecuatorianos que estaban a cargo de la empresa Multinacional Texaco a manos de Petroecuador.

La finalidad de Petroecuador es extraer el petróleo ecuatoriano y producir los derivados necesarios para el desarrollo, así como obtener ingresos por exportaciones aporta al desarrollo del país.

Tabla 1.2 Proyectos que mantiene la empresa en estudio con Petroecuador

Año	Descripción	Horas-Hombre
2011	Servicio de Fiscalización de Ingeniería y Construcción, Bloque 15. Prestación de Servicios Especializados de Supervisión y Fiscalización, en las áreas asignadas y operadas por Petroamazonas (PAM) EP.	1.296.000
	Prestación de Servicio Especializado de Apoyo a la Operación de Petroamazonas EP. Prestación de Servicios Especializados de Operación y Mantenimiento de las Facilidades de Producción, Servicio especializado para la Gestión Socio Ambiental y de Seguridad Industrial y Servicio Especializado de soporte a Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social en los campos y áreas asignadas al Bloque 15 y operadas por Petroamazonas (PAM) EP.	6.069.600
2010	Desarrollo de Estudios para Nueva Topografía Plataforma de Producción WIH, Bloque 15.	800
	Ingeniería Básica y de Detalle "Plataforma Yanahurco", Bloque 15.	4.9
	Ingeniería Básica y de Detalle "Dumbique Sur", Bloque 15.	5.515



<b>2009</b>	Ingeniería de optimización Conceptual, Básica y de Detalle para los Campos Libertador, Shushufindi y Auca.	140.4
	Ingeniería de Detalle, Suministro de Materiales y Construcciones para el Desarrollo del Campo VHR.	280
	Ingeniería Básica y de Detalle "Plataforma WIE", Bloque 15.	13.5
	Ingeniería Básica y de Detalle "Plataforma WIH", Bloque 15.	13.5
	Provisión de Servicios de Fiscalización y Supervisión de Ingeniería y Construcción e Inspección de Equipos y Materiales de Campo y en Oficinas en Quito, Bloque 15.	18
	Servicios de Supervisión y Fiscalización en el Bloque 15.	146

Fuente: página web Empresa de Estudio  
Elaborado por: Empresa de Estudio

Como se puede observar en la tabla, a finales del año 2009 e inicios del 2010 la empresa en estudio obtiene proyectos significativos con Petroecuador, logrando de esta manera ampliar abruptamente su mercado.

Los ingresos de la compañía de igual manera incrementaron significativamente.

### Petroamazonas

Inicialmente constituida como la Unidad de Administración Temporal del Bloque 15 (UB-15) que asumió las operaciones de la empresa Occidental (OXY) al declararse la caducidad de su contrato en mayo de 2006, posteriormente, Petroamazonas se constituye como sociedad anónima (PETROAMAZONAS S.A) mediante escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Sexto del Distrito Metropolitano de Quito, el 7 de abril del 2008, debidamente inscrita en el Registro Mercantil el 23 de abril del 2008, siendo sus únicos accionistas las empresas estatales EP Petroecuador y Petroproducción.

Es una Empresa Pública dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector de los hidrocarburos.

Se dedica a la exploración y explotación de hidrocarburos; está constituida con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Tabla 1.3 Proyectos que mantiene la empresa de estudio con Petroamazonas

Año	Descripción	Horas-Hombre
2011	Prestación de Servicio Especializado de Apoyo a la Operación de Petroamazonas EP.	6.069.600
	Servicio de Fiscalización de Ingeniería y Construcción, Bloque 15.	1.296.000
	Prestación de Servicio Especializado de Apoyo a la Operación de Petroamazonas EP.	6.069.600
	Ingeniería Básica y de Detalle “Dumbique Sur”, Bloque 15.	5.515
	Desarrollo de Estudios para Nueva Topografía	800

<b>2010</b>	Plataforma de Producción WIH, Bloque 15.	
	Ingeniería Básica y de Detalle “Plataforma Yanahurco”, Bloque 15.	4.900
	Servicio de Fiscalización de Ingeniería y Construcción, Bloque 15.	146.000
<b>2009</b>	Ingeniería Básica y de Detalle “Plataforma WIE”, Bloque 15.	13.500
	Ingeniería Básica y de Detalle “Plataforma WIH”, Bloque 15.	13.500
	Provisión de Servicios de Fiscalización y Supervisión de Ingeniería y Construcción e Inspección de Equipos y Materiales de Campo y en Oficinas en Quito, Bloque 15.	18.000
	Servicios de Supervisión y Fiscalización en el Bloque 15.	146.000
<b>2008</b>	Actualización de P&ID’S de EPF e Islas, Bloque 15.	2.274
<b>2004</b> -	Relevamiento de Procesos y Eléctricos de los Bloques 7 y 21.	1.080
<b>2007</b>	Actualización de P&ID’s de IYLP	2.330

Fuente: página web Empresa de Estudio  
Elaborado por: Empresa de Estudio

Como se puede observar en la tabla 1.10, los proyectos significativos para la empresa en estudio con Petroamazonas, nacen en el año 2010

Para el año 2013 Petroamazonas está encargada de todo el campo de exploración y extracción de crudo que manejaba Petroecuador desde su creación.

Petroecuador, no significa que ha desaparecido, sino que ahora se concentra en las actividades de refinación, transporte y comercialización del crudo ecuatoriano según información proporcionada por Alberto Araujo (ARAUJO, 2012) en un

reportaje publicado en El Comercio el 16 de Noviembre del 2013.

## **CAPÍTULO II**

En el presente capítulo se hará un análisis de la situación actual del área financiera de la empresa en estudio. Se ha tomado este departamento como tema de tesis debido a solicitud de la Dirección Administrativa Financiera y la Gerencia Financiera, al ver múltiples problemas detectados en la recepción y entrega de la información.

### **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA FINANCIERA**

#### **2.1 Estructura Organizativa del área Financiera**

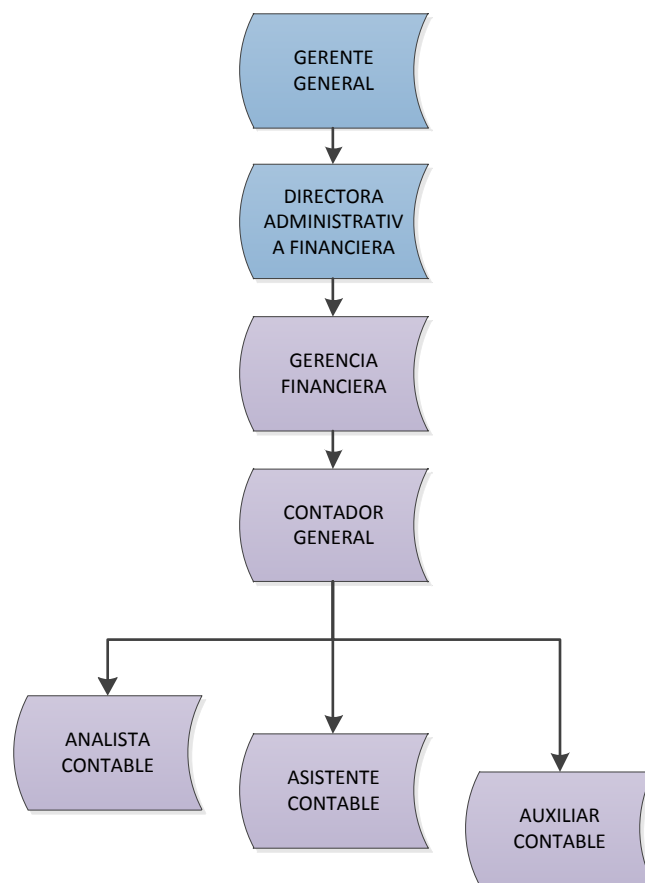
El Área Financiera para el año 2013 ha tenido una reestructuración organizativa, debido a la alta rotación del personal y al crecimiento de requerimientos por parte de la compañía.

Actualmente la estructura del área financiera cuenta con:

- Una Gerente Financiera
- Un Contador General
- Tres analistas contables
- Tres asistentes contables
- Un auxiliar contable.

A pesar de este cambio brusco del departamento por las entradas y salidas de los colaboradores, así como por el año de transición al nuevo sistema ERP, el departamento se encuentra adaptado y se ha formado un grupo de trabajo tanto operativo como de análisis.

Gráfico 2.1 Estructura Organizativa Departamento Financiero



Fuente: Empresa en estudio (Servicios Petroleros).  
Elaborado por: Gerencia Financiera

A pesar de la rápida adaptación al cambio, el departamento presenta varios problemas en su gestión, lo que provoca que no se cumplan con los plazos de entrega de la información solicitada por las Gerencias.

Cada uno de los colaboradores de los niveles operativos como: analistas, asistentes y auxiliares reportan directamente al contador de la empresa y este, a su vez reporta a la Gerencia Financiera. Se puede evidenciar que al filtrar toda la información en el puesto del Contador se genera un cuello de botella ocasionando acumulación de trabajo para el Contador y retraso en los plazos de entrega.

A continuación se realizará el estudio a fin de identificar las causas de los problemas del Área Financiera.

## **2.2 Infraestructura Física y Tecnológica del área financiera**

### **2.2.1 Infraestructura física**

Actualmente el espacio físico, donde se desarrollan las actividades administrativas de la compañía es limitado, ocasionando incomodidad en los colaboradores.

Por tema de estudio, se realizó una entrevista a todos los puestos del departamento financiero, para poder determinar el nivel de satisfacción.

En la entrevista se realizaron las siguientes preguntas:

¿El lugar donde desarrolla sus actividades cumple con las necesidades ergonómicas?

¿Qué problemas existen en la infraestructura del área financiera?

De donde pudimos obtener la siguiente información:

- Falta un lugar adecuado para el archivo de la documentación, tomando en consideración que se debe guardar por 6 años los documentos solicitados por el SRI.

La empresa de estudio, está sujeta a algunas auditorías del SRI y auditorías externas (contratadas por la compañía para cumplir con requerimientos de la Superintendencia de Compañías).

- El número de puestos de trabajo por área no va acorde con el espacio físico disponible.
- El mobiliario debe ajustarse al espacio físico con el que cuenta el área por lo que no cumple con los requisitos ergonómicos para el desempeño de las actividades de los trabajadores.
- Las instalaciones donde trabaja el personal administrativo, no es propio de la empresa, por lo que no se pueden hacer readecuaciones para solventar momentáneamente los malestares que ocasiona la falta de espacio físico.



### 2.2.2 Tecnología

La empresa hasta el año 2012 contaba con un sistema software llamado Jireh, este sistema contaba con funciones básicas como: Contabilidad, Proyectos, RRHH, Activos Fijos y Logística.

El sistema permitía hacer operaciones de las actividades diarias de la compañía en los diferentes módulos, sin embargo, no se encontraban interrelacionadas automáticamente entre sí.

Era imprescindible contar con el apoyo y asesoría del Programador de la compañía para poder solventar las necesidades que se iban presentando y que hacía falta en el sistema.

Básicamente el sistema Jireh, fue modificado por el programador en base a las necesidades que eran solicitadas por los usuarios, sin hacer un análisis más a fondo del beneficio o perjuicio que se ocasionaba con los demás módulos o departamentos ya que el sistema no estaba interrelacionado.

Si bien es cierto el sistema Jireh, era suficiente para cubrir las necesidades de la empresa hasta el año 2010, por exigencias del mercado y por el crecimiento abrupto de la compañía para el año 2011 la capacidad de este sistema ya no era suficiente. Cada vez eran mayores las exigencias

del mercado y con el sistema Jireh, estas no podían ser satisfechas.

La Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión vio la necesidad de comprar un nuevo sistema ERP llamado EKON, por lo que el año 2013 la empresa en estudio arrancó con este nuevo sistema de origen español.

El sistema Ekon a diferencia del Jireh, permite tener una interrelación entre los diferentes procesos que forman la empresa, es decir, uno es consecuencia de otro. Adaptarse a este nuevo sistema costó mucho trabajo y dinero, debido a que no se contó con una pre adaptación al cambio de sistema operativo, por lo que hasta finalizar el año 2013 aún no se logra implementarse por completo el sistema ERP.

### **2.3 Clima Laboral**

El departamento cuenta con colaboradores que tienen diferente tiempo de permanencia dentro de la empresa: personas que permanecen en la empresa por varios años, ocasionando conformismo y falta de colaboración a nuevos cambios corporativos y en el otro extremo, personas que son nuevas para el

departamento con menos de 1 año. A este grupo de personas es más fácil capacitar en temas relacionados con cambios que se han dado dentro de la organización.

A pesar de la gran diferencia de permanencia en la compañía se ha logrado hacer un grupo de trabajo en equipo, colaborador y se puede evidenciar una buena relación de amistad entre los colaboradores.

La implementación del nuevo sistema operativo, ha ocasionado un poco de rechazo dentro del departamento, ya que la manera habitual de como venían manejando los procesos dentro del área no son idénticos a las exigencias del nuevo sistema EKON.

Esta resistencia ocasiona retrasos en los tiempos de ejecución de los procesos internos del departamento.

La Gerencia Financiera en conjunto con el Contador, realizan algunas actividades recreativas, a fin de lograr la unión del grupo y limar cualquier aspereza que se pueda suscitar por temas laborales.

## 2.4 Puestos de trabajo

Actualmente se cuenta con:

- 4 puestos de trabajo operativos

Los puestos operativos se encargan del ingreso de la información contable y apoyo en la preparación de la documentación necesaria para realizar cierres contables.

Una de las funciones de este puesto es recibir los datos generados por el departamento de Logística y las facturas emitidas por los proveedores, para realizar los registros contables y sus respectivos pagos.

Las funciones específicas de este nivel jerárquico se encuentran detalladas en el ANEXO 1

A pesar que se necesita de conocimientos tributarios y contables para desempeñar las funciones detalladas, este nivel operativo no realiza un seguimiento de análisis y revisión de la información contable, ya que estas funciones están a cargo de los puestos de análisis.

- 3 puestos de trabajo de análisis

Este nivel es el encargado de analizar la información ingresada por el nivel operativo, de igual manera son los

encargados de buscar acciones preventivas antes que correctivas dentro del departamento.

Las funciones desempeñadas por este nivel jerárquico se encuentran en el ANEXO 1.

Este nivel analítico es de vital importancia, ya que sirve como punto de control información ingresada por el nivel operativo. Las funciones básicas de este nivel van encaminadas a analizar cuentas y movimientos que permitan la entrega de balances y declaración de impuestos fiscales.

- 1 Contador General de la empresa

Su función principal es la de planificar, organizar y controlar las actividades a ejecutarse por el departamento financiero. Esta es una gran responsabilidad, ya que, está bajo su firma de responsabilidad toda la información presentada por la empresa a los entes fiscales.

El detalle de las funciones desempeñadas por el Contador General de la empresa, se encuentra, en el ANEXO 1.

- 1 Gerente Financiera.

La Gerente Financiera realiza un análisis más a fondo del flujo de efectivo de la compañía para poder sustentar

propuestas ante los niveles Directivos y Gerencia General. Su principal responsabilidad es realizar un análisis del costo del capital para poder presentar propuestas de inversión.

De igual manera, su principal función es el control sobre la salida de dinero de la empresa.

Las funciones al detalle de la Gerencia Financiera se encuentran en el ANEXO 1.

## **2.5 Objetivos estratégicos del área Financiera**

Se realizó una reunión con la Gerencia Financiera y el Contador de la compañía, a fin de lograr determinar los objetivos del departamento.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos planteados para el año 2013, los cuales fueron presentados a la Directora Administrativa Financiera:

- Generar de manera oportuna, confiable y consistente la información contable producto de las distintas operaciones y/o transacciones financieras, que permitan reflejar la situación económica y que sirva de directriz para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
- Implementar y cumplir el manejo contable de la empresa bajo las NIIF's

- Entregar información financiera mensual, veraz para la toma de decisiones gerenciales, hasta el 15 de cada mes.
- Implementar el manejo contable financiero con el Sistema EKON.
- Cumplir con el plazo de pagos acordado con los proveedores.
- Contar con personal motivado, capacitado en legislación actual y con conocimiento global de la empresa, mediante coordinación con Desarrollo Organizacional.

Como se puede observar, los objetivos planteados no cuentan con indicadores para poder determinar el parámetro de medición en base a lo que se espera obtener en tiempos y metas.

Los tiempos estimados para ejecutar los objetivos no están detallados, por lo que no se puede exigir cumplimiento en un rango de tiempo, porque se desconoce el mismo.

Se indica que son objetivos estratégicos para el año 2013, pero algunos de los objetivos no pueden ser limitados a un solo año de

vigencia, ya que se necesita de ellos en el área financiera durante la permanencia de la compañía.

De igual manera no se puede evidenciar claramente, cuales son las metas a las que se plantea llegar el departamento, de esta manera no es posible exigir al nivel operativo el cumplimiento de metas y objetivos, si estos no están bien definidos desde el nivel directivo.

## 2.6 Fortalezas y debilidades del área Financiera

En el Capítulo 1 se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas que conforman la compañía de manera general de todas las áreas de la empresa.

A continuación se muestra una tabla con las fortalezas y debilidades del departamento Financiero:

Tabla 2.1 Fortalezas y Debilidades del área Financiera

Fortalezas	Debilidades
Sistema actual es una herramienta de soporte.	Demora de pagos: por volumen, urgencias (desorden, imprevistos, falta de planificación, etc.), distancia.
Cumplimiento tributario y legal al día y en punto.	No hay presupuesto empresarial, y por tanto no hay control.
Equipo bien estructurado, profesional y comprometido.	Falta de adecuado control financiero de proyectos (sistema). Riesgo de no facturar.
Documentación y archivo ordenado y adecuado.	Seguimiento de cartera y control de facturación.
Cartera sana, con seguimiento y recuperación.	Incumplimiento de procesos de aprobaciones para pagos.

Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente



Dentro de las fortalezas del departamento, se puede resaltar el cumplimiento tributario y legal al día. Este punto es muy importante porque en la historia de la compañía no se ha registrado multas por incumplimientos en el pago de impuestos en el área financiera.

Estas fortalezas fueron dadas por la Gerencia Financiera y el Contador de la empresa, sin embargo algunas de ellas no son propias del departamento o son apreciaciones muy subjetivas.

A continuación se presenta el análisis crítico de las Fortalezas y Debilidades presentadas en la Tabla 2.1:

- Solvencia Financiera.- La solvencia financiera se la debe medir por indicadores que demuestren la afirmación dada. En el caso de aseverar que esta afirmación es real, se debe analizar los procesos que intervienen para lograr esta solvencia, ya que no depende únicamente de gestiones del departamento financiero para lograrla.
- Documentación y archivo ordenado y adecuado.- En esta fortaleza existe una contradicción con lo expresado en el punto 2.2.1 (Infraestructura del área financiera) ya que en este punto

se indica la insatisfacción por parte de los colaboradores al no tener un espacio físico adecuado para el archivo.

La fortaleza que se pudo observar es que se lleva un archivo ordenado.

Las debilidades más destacadas del departamento son:

- Demora de los pagos.- la falta de planificación, imprevistos, desorden, entre otros, son generados por la falta de un proceso estructurado y definido con responsables de ejecución.
- No hay presupuesto empresarial y por lo tanto no hay control.- Esta no es una debilidad del departamento financiero, ya que el presupuesto empresarial está a cargo de Proyectos. Esta separación se la realizó a partir de la implementación del nuevo sistema ERP. Anteriormente este control lo llevaba el departamento financiero.
- Seguimiento de cartera y control de facturación.- es una contradicción con la fortaleza “Cartera sana, con seguimiento y recuperación”. Por un lado se realiza seguimiento y por el otro es tomado como debilidad. Se espera que con la integración de los módulos con el nuevo ERP se logre mantener un mejor control en la facturación, seguimiento y control de la cartera.

Con la implementación del nuevo sistema ERP EKON, se pudo eliminar algunas actividades que generaban mayor carga de trabajo en el departamento financiero como por ejemplo:

- Manejo de presupuestos
- Control de planillas para facturación a clientes
- Control financiero de los proyectos para ofertas

La mayor debilidad en el departamento financiero que se puede evidenciar es la falta de procesos y delegación de responsabilidades para control y seguimiento del cumplimiento de las mismas.

## **2.7 Auditoría del manejo del sistema en el área Financiera**

Para poder realizar un análisis más a fondo de las deficiencias del área financiera, se preparó una auditoría acerca del manejo del sistema operativo, cuyo objetivo es determinar las causas por las que se presentan retrasos en la ejecución de las diferentes actividades dentro del departamento.

Al realizar la evaluación se determinó el porcentaje de conocimiento y habilidad en el manejo del sistema EKON por parte de los integrantes del área Financiera. Esta evaluación tiene como finalidad promover el levantamiento de procedimientos de dicha área.

Para la evaluación se han separado las actividades para el manejo en tres grupos:

- Asistentes y auxiliares
- Analistas
- Jefaturas (Gerente Financiera y Contador)

Esta división se la realizó en base al nivel de conocimiento que debe manejar cada nivel en el sistema y de los permisos que tiene cada nivel habilitado para su uso del sistema.

De esta evaluación (Ver ANEXO 2 Matriz para Auditoría manejo sistema Ekon) se hizo una separación para el análisis de los módulos que tienen mayor impacto en las actividades del departamento.

A continuación se presenta los resultados de la auditoría por módulo, con una breve descripción de los hallazgos:

### **Compras Nacionales**

Se registraron algunas debilidades dentro de la Auditoría en el módulo de Compras Nacionales:

No existe verificación de cartera dentro del asiento contable por parte de los asistentes, esto no permite una generación correcta de los valores y plazos vencidos de las facturas.

Al no tener este control y registro correcto de los plazos vencidos de las facturas por pagar a los proveedores, no se puede tener un seguimiento de la cartera pendiente de pago; ocasionando retrasos en los pagos o a su vez no se tomaría el tiempo de crédito adecuado.

Actualmente los plazos de pago vienen configurados desde la ficha del proveedor, lo que no permite la generación de un error del sistema en el asiento, sin embargo para la generación de cartera los asistentes deben tener claro los vencimientos en fechas y valores antes de contabilizar. La automatización del sistema al no generar avisos sobre los errores, se genera conformismo por parte de los participantes del proceso, por esta razón, no se revisa la información que arroja el sistema sea la adecuada, en relación al crédito que se mantiene con cada proveedor.

Dentro de los evaluados la Asistente Contable III y el Auxiliar Contable son personas con poca permanencia en la compañía, por tal razón no conocen completamente el proceso para eliminar un asiento contable de compras.

Esta actividad genera inconvenientes para todos los asistentes en la declaración de impuestos, generando reproceso.

Los Analistas no realizan un correcto análisis de los documentos contabilizados y generados en procura. Esta falta de revisión ocasiona que se generen facturas en procura y logística y no sean contabilizadas en finanzas. Este descuido puede generar que no sean declaradas facturas al SRI y ocasione reproceso al generar una declaración sustitutiva.

Las jefaturas desconocen el proceso de compras nacionales, tampoco utilizan los reportes como referencia para hacer cierres contables por períodos. Los cierres contables por períodos ayudan a evitar que se manipule la información una vez que se realizó la declaración de impuestos.

Como se indica en el punto 2.1 Estructura organizativa del área financiera, toda la información generada por el grupo operativo debe pasar por el Contador General, por lo que es indispensable que conozca el proceso completo de compras con todos los departamentos que intervienen.

Las jefaturas deben conocer los diversos informes que ofrece el sistema para tomar decisiones al momento de efectuar el proceso de Pagos a Proveedores.

Tabla 2.2 Registro Compras Nacionales

Participantes	% conocimiento	Fortalezas	Debilidades
<b>Asistentes/auxiliar</b>	70%	- Verificación de impuestos fiscales generados.	- Métodos de pago.- no existe una revisión a menos que se genere un error en la verificación del asiento contable. No tienen conocimiento de los plazos de pago y sus respectivos métodos de pago asignados.
		- Asignación de centros de costos analíticas para cuentas 6 de gastos.	- Eliminación de contabilizaciones mal realizadas.
		- Asignación del comprobante de retención con sus respectivos % de IVA y de renta.	
<b>Analistas</b>	50%	- Las consultas en general se realizan a través del extracto de cuenta (informe básico).	- Manejo de informes navegables
			- Consulta del estado de un documento, pendiente por recibir, pendiente por facturar, pendiente por contabilizar.
<b>Jefaturas</b>	25%	- Navegación a través del extracto de cuenta (informe básico).	- No conocen la navegación de documentos para la revisión y toma de decisiones

Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

### **Compras Internacionales**

Adicionalmente, se realizó el análisis de debilidades del registro del Proceso de Compras Internacionales, entre los principales hallazgos se pueden indicar los siguientes:

El registro de los comprobantes de compras internacionales está a cargo de la Asistente I; sin embargo la capacitación sobre el proceso de importaciones y la interrelación entre los diferentes módulos se la realizó con el Analista I y el Contador General. Este particular generó una deficiencia en el momento de registrar los comprobantes de compras internacionales, ya que no se capacitó a tiempo a las personas directamente involucradas en el proceso. Se generó un reproceso y la capacitación se la dio sobre la marcha, mientras se iban corrigiendo los errores que fueron generados.

Es indispensable preparar una capacitación con las personas que intervienen directamente en el proceso. Antes de generar el cierre de la importación, el encargado de realizar esta actividad debe verificar que se ha corrido todo el proceso correctamente para validar que se haya registrado y cerrado todos los documentos que intervienen en la importación. Es necesario que el encargado de liquidar la importación conozca más a fondo las actividades como: contabilizar asientos, generación anticipos, cierre de anticipos, eliminación de registros en tratamiento fiscal, entre otros. Esta actividad está a cargo del Analista I, pero no conoce todas las actividades del proceso de compras.



Debe haber una mayor integración entre el departamento financiero y el departamento de Procura, a fin de conocer mutuamente el estado de la importación, ya que existen varios reportes que se pueden generar como medio de consulta pero no son de conocimiento para los involucrados. Tradicionalmente los departamentos Procura y Logística y Finanzas, asumían que eran autónomos, con la implementación del sistema EKON, todos los departamentos de la empresa se encuentran interrelacionados, todos generan entradas y salidas de información.

Las jefaturas desconocen sobre la posibilidad de generar los reportes para conocer el estado de la importación y los costos involucrados, por lo que es difícil tomar la decisión adecuada entre si realizar una compra nacional o mandar a importar, ya que no se obtiene de forma correcta y oportuna esta información pertinente.

Tabla 2.3 Registro Compras Internacionales

	% conocimiento	Fortalezas	Debilidades
<b>Asistentes/auxiliar</b>	60%	- Verificación de impuestos fiscales generados.	- No se elimina el registro de tratamiento fiscal de documentos que no son válidos para el SRI.
		- Asignación del comprobante de retención con sus respectivos % de IVA y de renta.	- No se conoce la generación de cartera para establecer vencimientos en fechas y valores de las compras efectuadas.
			- Únicamente la Asistente I es la encargada del registro de compras internacionales, ningún otro asistente tiene conocimiento sobre los registros. Sin embargo, la Asistente I no fue informada completamente sobre el proceso.
<b>Analistas</b>	60%	- Navegación de documentos históricos (pedido, albarán, factura interna)	- Manejo de informes navegables
			- No saben generar el expediente de importación.
			- Al liquidar la importación, el encargado desconoce los demás procesos que conlleva la importación, por lo que no se revisan los mismos antes de cerrar. Se realiza únicamente un cruce de cuentas.
<b>Jefaturas</b>	20%	- Manejo del extracto de cuenta.	- No conocen más reportes.

Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

## **Facturas de Venta**

El sistema ERP está diseñado de tal forma que si los usuarios llenan la información solicitada correctamente se evite hacer reproceso al llenar la misma información cada vez que se realiza una determinada actividad.

Para el proceso de facturación se pudo determinar las siguientes falencias:

Los usuarios al momento de la auditoría, omiten el registro de campos útiles para el control de cartera como: calificación de riesgo, días fijos de pago, análisis de ventas realizadas al cliente.

Por falta de un formato de impresión para las facturas de ventas, el Analista II y el Analista III, encargados de la facturación de ventas, ingresan primero en un formato que tienen en Excel para cuadrar la impresión, posteriormente se realiza el ingreso de la facturación al sistema sin mayor información de la venta. Esta es una evidencia clara de otro reproceso ya que, en el caso de la consulta sobre la venta, no se podrá realizarla a través del sistema y se debe recurrir al documento físico.

El Analista I es el encargado de realizar el registro de enajenación de bienes, pero no conoce el proceso de ventas, lo que ocasiona la realización de un mal registro de la venta efectuada y un reproceso al

corregirla cuando realizan el cierre mensual para la declaración de impuestos y se toma en consideración este error.

Tabla 2.4 Registro Facturas de Venta

Participantes	% conocimiento	Fortalezas	Debilidades
Asistentes/auxiliar	0%		- No está a cargo de este nivel
Analistas	71%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se conoce la mayoría del circuito de ventas.</li> <li>- Se incluye el proyecto al que pertenece la factura para control de cartera.</li> <li>- Se utilizan conceptos para ventas para evitar manipulación en el asiento contable.</li> <li>- Las consultas se realizan a través del extracto de cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero se realiza el registro de la factura en Excel para cuadrar la impresión al formato, posteriormente se realiza el ingreso de la facturación al sistema sin mayor información de la venta, en el caso de querer consultar el detalle, no se podrá realizar a través del sistema se debe recurrir al documento físico.</li> <li>- Se desconoce el método de pago.</li> <li>- No se realiza un cruce entre las facturas internas y las facturas contabilizadas, a fin de verificar que al cierre del período todo este contabilizado o depurado.</li> <li>- No se conocen más reportes para emitir controles y verificaciones sobre el registro de ventas.</li> </ul>
Jefaturas	38%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Gerente Financiera tiene buen manejo del reporte de facturación por histórico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No conocen otros reportes.</li> </ul>

Fuente: Empresa en estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

**Conciliación Bancaria**

En la auditoría efectuada a este módulo se pudo obtener la siguiente información:

A pesar de que la Asistente II y la Analista III, son completamente nuevas para el proceso de conciliación, se adaptaron fácilmente al manejo del sistema, se pudo verificar que el sistema Ekon es amigable para el manejo de los usuarios.

Se necesita una capacitación en el tema de desconciliación, entidades y cuentas bancarias para completar el proceso.

Es importante tomar en cuenta que las jefaturas como el Contador General y la Gerente Financiera desconocen el proceso y los reportes que genera el sistema para análisis de las conciliaciones bancarias.

Se viene manejando un esquema anterior de llevar una conciliación extra en una hoja de Excel debido a que por cambio de sistema no era posible ingresar las partidas conciliatorias del año 2012. Este problema se solucionará para el año 2014; ya que las partidas conciliatorias del año 2013 ya están registradas en el sistema.

Es indispensable una capacitación a las jefaturas sobre la generación de reportes en el sistema para que puedan tomar decisiones importantes como flujo de efectivo, pago a proveedores, pago nómina, entre otros.

Tabla 2.5 Conciliaciones Bancarias

Participantes	% conocimiento	Fortalezas	Debilidades
<b>Asistentes/auxiliar</b>	62%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del proceso básico para la generación de conciliación tanto manual como automática.</li> <li>- Generación del reporte listado de movimientos para verificar saldos de la conciliación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe tener mucho cuidado del manejo del estado bancario antes de cargarlo al sistema EKON, una vez cargado el extracto no se puede volver a subir.</li> <li>- Se desconoce la configuración de entidades y cuentas bancarias.</li> <li>- No saben realizar desconciliaciones.</li> </ul>
<b>Analistas</b>	84%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento un poco más avanzado del proceso de conciliación tanto automática como manual.</li> <li>- Se conoce el proceso de desconciliación total y parcial.</li> <li>- Generación del reporte listado de movimientos para verificar saldos de la conciliación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe tener mucho cuidado del manejo del estado bancario antes de cargarlo al sistema EKON, una vez cargado el extracto no se puede volver a subir.</li> <li>- Se desconoce la configuración de entidades y cuentas bancarias.</li> </ul>
<b>Jefaturas</b>	0%	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocen generación de reporte para verificar saldos</li> </ul>

Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

**Activos Fijos**

El módulo y sus aplicaciones únicamente son manejados por el Analista I; sin embargo, sus conocimientos sobre el sistema no abarcan todos los procesos que se deben generar.

Es indispensable capacitar a los asistentes y auxiliares contables, que son los encargados del registro de las facturas de los proveedores por compras de activos fijos, en el correcto manejo del módulo de activos fijos para evitar centralización de la información y reproceso, al determinar fallas en el registro recién cuando se cierra el período contable para pagos de impuestos, o a su vez, no son tratados como activos fijos algunos bienes por descuido al ingreso de la facturación.

Se propuso una integración en el proceso de venta de activos fijos entre la facturación y el proceso enajenación del bien. Esta sugerencia aún no ha sido implementada por los escasos movimientos de venta de activos fijos, sin embargo, al evaluar tampoco se verifica que tenga el concepto claramente definido para poder aplicarlo.

La mayor desventaja de este proceso es que el Analista I desconoce el módulo de ventas, por tanto no sabe cómo generar una factura de venta de activos fijos y tampoco contabilizarla.



Tabla 2.6 Activos Fijos

Participantes	% conocimiento	Fortalezas	Debilidades
<b>Asistentes/auxiliar</b>	0%		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No conocen el modulo y sus aplicaciones</li> </ul>
<b>Analistas</b>	23%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de amortización contable mensual</li> <li>- Generación asiento contable de amortizaciones (solo contable).</li> <li>- Consulta de reportes de: asientos contables, ficha de bienes, amortización por bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha del bien.- existe confusión en los campos para el registro de un nuevo activo fijo (No. de factura y referencia) (libro y la cuenta contable de la compra)</li> <li>- Enajenación de bienes.- no tiene conocimiento de la integración de la venta de activos fijos y la enajenación del mismo.</li> <li>- Amortización fiscal.- Aun no se realiza la amortización para NIIF's</li> </ul>
<b>Jefaturas</b>	0%	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No conocen</li> </ul>

Fuente: Empresa de estudio  
 Elaborado por: Andrea Puente

### **2.7.1 Conclusiones generales de la auditoría sobre el manejo del sistema EKON**

- La adaptación al sistema ha sido paulatina, y se puede observar que aún no se posee el 100% de conocimiento de ningún modulo.

Se necesita de capacitaciones a los demás miembros del departamento en todo lo referente a finanzas, ya que se pudo observar que una gran desventaja es la centralización de información en ciertos colaboradores.

- En general las personas conocen los pasos para ejecutar sus actividades, sin embargo se han convertido en actividades mecánicas, más no de análisis.

Esta mala práctica mecánica ocasiona reproceso.

- Los campos y la información que arroja el sistema no es asimilada y evaluada por sus participantes. Varios campos no son de asimilación, porque no tienen manejo habitual.

Muchos de estos campos son vitales para toma de decisiones, como recuperación de cartera o vencimiento de pago con las cuentas de los proveedores.

- Procesos como: compras internacionales, activos fijos, asientos manuales y asignación de cuentas analíticas, se

realizan con un razonamiento de la forma de manejo según el sistema anterior. Los participantes tienen resistencia para acogerse a un proceso más automático y de mejores controles que proporciona el nuevo sistema Ekon.

- El mayor problema que repercute en errores contables se debe a la falta de concentración y poco interés en las advertencias que emite el sistema.
- Varios procesos son acaparados por un único responsable, no existe el backup de conocimiento para sustentar los registros. En caso de ausencia del encargado varias actividades no se pueden realizar.
- Los analistas validan la información bajo sus conocimientos contables y financieros, sin embargo, no conocen las actividades que realizan los asistentes en el sistema EKON, por este desconocimiento no es posible verificar o corregir información si no se sabe de dónde y cómo se genera.
- El manejo de reportes para todos los niveles no es el adecuado, esto provoca que no se pueda interpretar correctamente los datos proporcionados por el sistema.

## **2.8 Análisis de carga de trabajo por colaborador del área financiera**

Una de las principales preocupaciones de las empresas en la actualidad es la correcta administración del tiempo, deseamos optimizar todo y lograr tiempo productivo.

El tiempo productivo en el lugar de trabajo, no se trata de mantenerse ocupado con múltiples actividades que no generan ninguna utilidad, lo que se trata es que las actividades que se desarrollen, generen valor al proceso que se está ejecutando de tal forma, que se evite generar tiempo ocioso o perdido que a la larga podría traducirse en desánimo y frustración para conseguir las metas. El tiempo perdido no se recupera.

Uno de los mayores problemas que se pudo observar en el área financiera era el dejar algunas actividades para el último, cuando ya se acercaba la fecha tope de entrega. Posponer las actividades encomendadas ocasiona que el nivel de estrés aumente a medida que pasa el tiempo.

Según lo aprendido a lo largo de la carrera el rango normal aceptable en el que un trabajador debe mantenerse ocupado en su lugar de trabajo es aproximadamente del 90%. Considerando que tampoco es recomendable tenerlo ocupado en un 100% debido a que el ser humano necesita atender a sus necesidades y esto genera un tiempo no productivo.

Para determinar la carga de trabajo en cada uno de los puestos del área financiera, se realizó una entrevista personal con cada uno de los colaboradores. Durante la entrevista se solicitó a ellos una total transparencia al detallar sus actividades y los tiempos estimados que les conlleva a realizar cada una de ellas, así como la frecuencia con la que realizan cada actividad.

Se tomó en consideración la duración de cada actividad (por unidad producida), el intervalo y la escala que es la frecuencia con la que se realizan las actividades detalladas, cuántas unidades son producidas en esa escala de tiempo. Estos datos permiten hacer un análisis de la carga de trabajo que generan estas actividades consideradas en horas hombre, A continuación, se detalla el resultado del análisis de tiempos y volúmenes por cada puesto de trabajo del área Financiera, empezando por los cargos operativos según la estructura Organizacional presentada en el Gráfico 2.1

### 2.8.1 Auxiliares Contables

La empresa cuenta con un puesto ocupado en el cargo de Auxiliar Contable.

#### CARGA DE TRABAJO

#### CARGO: AUXILIAR CONTABLE

Tabla 2.7 Cargas de trabajo Auxiliar 1

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisar e ingresar de facturas por proveedor	4 min	cada 1	Días	10 unidades	13,33 horas/mes
2	Archivar egresos empresa asociada	60 min	cada 1	Semanas	1 unidades	4,00 horas/mes
3	Archivar egresos años anteriores	120 min	cada 1	Días	1 unidades	40,00 horas/mes
4	Archivar egresos año 2013	60 min	cada 1	Días	1 unidades	20,00 horas/mes
5	Atención llamadas a proveedores	5 min	cada 1	Días	10 unidades	16,67 horas/mes
6	Pagos Urgentes	10 min	cada 1	Días	2 unidades	6,67 horas/mes
7	Anticipos a proveedores	10 min	cada 1	Días	2 unidades	6,67 horas/mes
8	Entrega de cheques y retenciones	15 min	cada 1	Semanas	15 unidades	15,00 horas/mes
9	Confirmación aprobaciones banco	5 min	cada 1	Días	20 unidades	33,33 horas/mes

Fuente: Empresa de estudio

Elaborado por: Andrea Puente

<b>Total carga</b>	156 horas/mes
<b>Ocupación</b>	0,97 personas
<b>Porcentaje Ocupación</b>	97%

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	160
Días	20
Semanas	4
Meses	1
Años	0,083333333

Según la información obtenida por el cálculo realizado, el porcentaje de ocupación del auxiliar es de 97%, todas las actividades indicadas en la tabla 2.7 generan valor a la compañía.

El auxiliar contable realiza en un 85% las actividades que son también responsabilidad de asistentes contables.

Esta falta de distinción en funciones por cargos operativos puede ocasionar insatisfacción laboral por diferencia en los salarios y el mismo nivel de desempeño en actividades.

#### **2.8.2 Asistentes Contables**

La compañía cuenta con 3 puestos en el cargo de Asistente Contable, se realizó el levantamiento de actividades en los tres puestos debido a que se pudo evidenciar que los asistentes no realizaban las mismas actividades a pesar de pertenecer al mismo nivel jerárquico.

**CARGA DE TRABAJO****CARGO: ASISTENTE CONTABLE I**

Tabla 2.8 Cargas de trabajo Asistente 1

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisión e ingreso de facturas proveedores	5 min	cada 1	Semanas	30 unidades	10,00 horas/mes
2	Emitir pagos urgentes	15 min	cada 1	Días	2 unidades	10,00 horas/mes
3	Fondos y cajas chicas	50 min	cada 1	Meses	20 unidades	16,67 horas/mes
4	Pago Nóminas	480 min	cada 1	Meses	1 unidades	8,00 horas/mes
5	Pago a proveedores programados	15 min	cada 1	Semanas	25 unidades	25,00 horas/mes
6	Anticipos a empleados	10 min	cada 1	Meses	40 unidades	6,67 horas/mes
7	Préstamos a empleados	15 min	cada 1	Semanas	3 unidades	3,00 horas/mes
8	Liquidaciones	5 min	cada 1	Meses	70 unidades	5,83 horas/mes
9	Conciliación Bancaria cta. produbanco	320 min	cada 1	Meses	1 unidades	5,33 horas/mes
10	Pagos importaciones	40 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,67 horas/mes
11	Preparar valija con cheque y retenciones a proveedores campo	30 min	cada 1	Semanas	2 unidades	4,00 horas/mes
12	Registro y pago notas de cobranza seguros	180 min	cada 1	Meses	1 unidades	3,00 horas/mes
13	Reembolso gastos de viaje	30 min	cada 1	Semanas	2 unidades	4,00 horas/mes
14	Emisión de cheques dañados, mal endosados, etc.	10 min	cada 1	Semanas	3 unidades	2,00 horas/mes

Fuente: Empresa de Estudio

Elaborado por: Andrea Puente

<b>Total carga</b>	<b>104 horas/mes</b>
<b>Ocupación</b>	<b>0,65 personas</b>
<b>Porcentaje Ocupación</b>	<b>65%</b>



Escala	Mensual
Horas	160
Días	20
Semanas	4
Meses	1
Años	0,08333333

El Asistente I tiene una ocupación del 65%, sin embargo dentro de sus actividades se pudo analizar que las siguientes no generan valor al cargo que ella desempeña:

- Preparar valija con cheque y retenciones a proveedores campo
- Emisión de cheques dañados, mal endosados, etc.

Esta actividad es un reproceso.

Estas actividades por la poca complejidad podrían ser realizadas por el auxiliar contable.

Como se puede observar se tiene un tiempo ocioso del 35%, sin tomar en consideración las actividades que no generan valor.

## CARGA DE TRABAJO

## CARGO: ASISTENTE CONTABLE I

Tabla 2.9 Carga de trabajo Asistente 2

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisión e ingreso de facturas de proveedores	4 min	cada 1	Días	25 unidades	33,33 horas/mes
2	Generar reporte cartera vencida para pagos	10 min	cada 1	Meses	4 unidades	0,67 horas/mes
3	Emitir pagos urgentes	15 min	cada 1	Semanas	3 unidades	3,00 horas/mes
4	Revisión y reposición de fondos rotativos y cajas chicas	60 min	cada 1	Meses	10 unidades	10,00 horas/mes
5	Atender llamadas a proveedores	3 min	cada 1	Semanas	20 unidades	4,00 horas/mes
6	Pagos programados	15 min	cada 1	Semanas	20 unidades	20,00 horas/mes
7	Cierre débitos bancarios	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,33 horas/mes
8	Conciliación bancaria Excel	480 min	cada 1	Meses	1 unidades	8,00 horas/mes
9	Conciliación bancaria EKON	120 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,00 horas/mes
10	Entrega de cheques y retenciones	20 min	cada 1	Semanas	20 unidades	26,67 horas/mes
11	Nómina honorarios	60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,00 horas/mes
12	Registro facturas y N/C empresa asociada	8 min	cada 1	Meses	15 unidades	2,00 horas/mes
13	Pagos empresa asociada	5 min	cada 1	Meses	15 unidades	1,25 horas/mes
14	Archivo facturas ingresadas por proveedor	45 min	cada 1	Semanas	1 unidades	3,00 horas/mes
15	Revisar pagos en el banco	3 min	cada 1	Días	10 unidades	10,00 horas/mes

Fuente: Empresa de estudio

Elaborado por: Andrea Puente

<b>Total carga</b>	125 horas/mes
<b>Ocupación</b>	0,78 personas
<b>Porcentaje Ocupación</b>	78%

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	160
Días	20
Semanas	4

Meses	1
Años	0,083333333

El Asistente II tiene una ocupación del 78% y un tiempo ocioso del 22%, sin embargo tiene algunas actividades que no generan valor al cargo desempeña:

- Generar reporte cartera vencida para pagos

Este reporte es generado previamente por Analista I por solicitud de Gerencia Financiera quien detalla específicamente los pagos a realizarse, sin necesidad de que se genere nuevamente el reporte.

- Conciliación bancaria Excel

Como explicaba anteriormente, este reproceso en Excel se genera por el cambio del sistema porque al sistema EKON no se cargaron las partidas conciliatorias del 2012, para el 2014 esta actividad será eliminada, por lo que no se debería tomar en consideración.

- Archivo facturas ingresadas por proveedor

No genera valor agregado al proceso.

- Revisar pagos en el banco

Todos los puestos operativos generan esta actividad, esta actividad debe estar a cargo del encargado del archivo (auxiliar contable).

## CARGA DE TRABAJO

## CARGO: ASISTENTE CONTABLE III

Tabla 2.10 Cargas de trabajo Asistente 3

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisión e ingreso de facturas de proveedores	3 min	cada 1	Semanas	60 unidades	12,00 horas/mes
2	Pago proveedores programados	15 min	cada 1	Semanas	25 unidades	25,00 horas/mes
3	Pagos Urgentes	20 min	cada 1	Semanas	5 unidades	6,67 horas/mes
4	Ingreso facturas tarjetas de crédito	4 min	cada 1	Semanas	5 unidades	1,33 horas/mes
5	Ingreso facturas seguros	5 min	cada 1	Meses	20 unidades	1,67 horas/mes
6	Entrega de cheques y retenciones	15 min	cada 1	Semanas	10 unidades	10,00 horas/mes
7	Atención llamadas proveedores	5 min	cada 1	Días	14 unidades	23,33 horas/mes
8	Revisar pagos en el banco	3 min	cada 1	Semanas	10 unidades	2,00 horas/mes
9	Pago nómina Motosierras	40 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,67 horas/mes
10	Revisión Facturas (filtro logística)	2 min	cada 1	Semanas	70 unidades	9,33 horas/mes
11	Ingresos débitos bancarios	4 min	cada 1	Meses	10 unidades	0,67 horas/mes
12	Archivo egresos (ya archivados)	15 min	cada 1	Semanas	1 unidades	1,00 horas/mes
13	Archivo de facturas	30 min	cada 1	Meses	15 unidades	7,50 horas/mes
14	Archivo retenciones amarillas	10 min	cada 1	Semanas	1 unidades	0,67 horas/mes
15	Descuentos personal botas	3 min	cada 1	Meses	5 unidades	0,25 horas/mes

Fuente: Empresa de estudio

Elaborado por: Andrea Puente

<b>Total carga</b>	102 horas/mes
<b>Ocupación</b>	0,64 personas
<b>Porcentaje Ocupación</b>	64%

Escala	Mensual
Horas	160
Días	20
Semanas	4
Meses	1
Años	0,083333333

El Asistente III tiene una ocupación del 64% y un tiempo ocioso del 36%, las actividades que no generan valor dentro de sus funciones son las siguientes:

- Revisar pagos en el banco
- Archivo egresos (ya archivados)
- Archivo de facturas
- Archivo retenciones amarillas

Como se pudo observar las actividades que realizan el auxiliar y las asistentes son muy semejantes, se debería hacer una redistribución de funciones a fin de otorgar al auxiliar actividades que no generan valor en las actividades de los asistentes.

Adicionalmente, se debería descargar actividades al auxiliar contable que requieran competencias de mayor análisis y entregarles a los asistentes contables, ya que su tiempo ocioso en promedio es alto.

### 2.8.3 Analistas Contables

La empresa cuenta con tres puestos de trabajo para el cargo de analista contable. De igual manera se realizó el levantamiento de las actividades que realiza cada uno de los puestos, ya que no realizan las mismas actividades.

#### CARGA DE TRABAJO CARGO: ANALISTA CONTABLE I

Tabla 2.11 Cargas de trabajo Analista 1

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisión cuentas contables de mayor volumen	480 min	cada 1	Meses	8 unidades	64,00 horas/mes
2	Revisión cuentas contables de menor volumen	240 min	cada 1	Meses	4 unidades	16,00 horas/mes
3	Solución de errores en cuentas contables	240 min	cada 1	Meses	12 unidades	48,00 horas/mes
4	Revisión facturas logística vs. Tratamiento fiscal	240 min	cada 1	Meses	1 unidades	4,00 horas/mes
5	Contabilización nóminas	8 min	cada 1	Meses	30 unidades	4,00 horas/mes
6	Archivar diarios contables	20 min	cada 1	Semanas	1 unidades	1,33 horas/mes
7	Análisis listado cartera vencida	60 min	cada 1	Semanas	1 unidades	4,00 horas/mes
8	Compensaciones	2 min	cada 1	Semanas	4 unidades	0,53 horas/mes
9	Conciliación bancaria	480 min	cada 1	Meses	1 unidades	8,00 horas/mes
10	Liquidaciones asiento contable	5 min	cada 1	Meses	70 unidades	5,83 horas/mes
11	Cruces cuentas por pagar proveedores de mayor valor en contratos	480 min	cada 1	Meses	3 unidades	24,00 horas/mes

Fuente: Empresa de estudio

Elaborado por: Andrea Puente

<b>Total carga</b>	180 horas/mes
<b>Ocupación</b>	1,12 personas
<b>Porcentaje Ocupación</b>	112%

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	160
Días	20
Semanas	4
Meses	1
Años	0,083333333

El Analista I según las actividades detalladas se encuentra con una ocupación del 112%, generando que tenga que trabajar más de las 8 horas diarias para solventar su carga de trabajo. Sin embargo, las siguientes actividades no generan valor dentro de sus funciones:

- Solución de errores en cuentas contables

Su función debería concluir en el análisis de las cuentas contables, los errores generados deben estar a cargo del nivel operativo quienes son los responsables de los errores.

- Archivar diarios contables

El tema del archivo está a cargo del auxiliar contable, por lo que se debería delegar todo lo referente a archivo a una sola persona.

- Análisis listado cartera vencida

Este listado es analizado posteriormente por la Gerente Financiera y el Contador a fin de determinar que pagos se van

a efectuar para la semana, no genera valor que ella haga una pre evaluación si no va a ser válido su comentario.

- Cruces cuentas por pagar proveedores de mayor valor en contratos.

Existe un analista de contratos en el departamento de Procura, debería ser responsabilidad de este analista rendir un informe cada determinado tiempo sobre el estado de estos contratos.

### CARGA DE TRABAJO

#### CARGO: ANALISTA CONTABLE II

Tabla 2.12 Cargas de trabajo Analista 2

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Ingreso facturas de venta en Excel	3 min	cada 1	Meses	60 unidades	3,00 horas/mes
2	Ingreso de facturas venta al sistema EKON	5 min	cada 1	Meses	60 unidades	5,00 horas/mes
3	Registro de retenciones	60 min	cada 1	Meses	10 unidades	10,00 horas/mes
4	Registro Ingresos	15 min	cada 1	Semanas	3 unidades	3,00 horas/mes
5	Análisis de cartera	150 min	cada 1	Meses	10 unidades	25,00 horas/mes
6	Conciliación bancaria	480 min	cada 1	Meses	1 unidades	8,00 horas/mes
7	Impresión planilla IESS	5 min	cada 1	Meses	3 unidades	0,25 horas/mes
8	Pago nóminas	30 min	cada 1	Meses	27 unidades	13,50 horas/mes
9	Cierre IESS	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,50 horas/mes
10	Requerimiento varios Gerencias	240 min	cada 1	Semanas	2 unidades	32,00 horas/mes
11	Compensaciones clientes	20 min	cada 1	Meses	60 unidades	20,00 horas/mes
12	Solución problemas varios departamento	480 min	cada 1	Semanas	1 unidades	32,00 horas/mes



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

<b>Total carga</b>	152 horas/mes
<b>Ocupación</b>	0,95 personas
<b>Porcentaje Ocupación</b>	95%

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	160
Días	20
Semanas	4
Meses	1
Años	0,083333333

El Analista II tiene una ocupación del 95%, a pesar que se encuentra en el límite aceptable de tiempo, existen actividades que no están acorde a las funciones que un analista debería desempeñar. Estas funciones que no agregan valor tampoco están bien definidas.

A continuación se detallan las actividades que no están acorde a las funciones del Analista Contable:

- Ingreso facturas de venta en Excel

Este es un reproceso, sería solucionado este inconveniente si se diera gestión y solución al formato de impresión en el sistema EKON.

- Impresión planilla IESS

Son tres planillas de funcionarios de la compañía, este trámite es netamente personal de los funcionarios. No tiene nada que ver con las obligaciones dentro de la compañía.

- Requerimientos varios Gerencias.

No se logró determinar los requerimientos de gerencia específicamente.

- Solución problemas varios departamento.

Son actividades no medibles.

## CARGA DE TRABAJO

### CARGO: ANALISTA CONTABLE III

Tabla 2.13 Cargas de trabajo Analista 3

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisar cierres contables de fondos rotativos	180 min	cada 1	Meses	1 unidades	3,00 horas/mes
2	Revisión de cuentas contables de mayor volumen	960 min	cada 1	Meses	7 unidades	112,00 horas/mes
3	Revisión de cuentas contables de menor volumen	30 min	cada 1	Meses	5 unidades	2,50 horas/mes
4	Solución problemas operativos del análisis	30 min	cada 1	Meses	12 unidades	6,00 horas/mes
5	Revisión de estados financieros	120 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,00 horas/mes
6	Registro de gastos prepagados	60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,00 horas/mes
7	Crear fichas de activos fijos	10 min	cada 1	Meses	5 unidades	0,83 horas/mes
8	Generación de amortizaciones de activos fijos	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,17 horas/mes
9	Enajenación de bienes	40 min	cada 1	Años	2 unidades	0,11 horas/mes
10	Cruce de expediente vs mayor importaciones	90 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,50 horas/mes
11	Asiento de cierre importaciones	15 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,25 horas/mes
12	Sacar mayores contables del sistema para impuestos	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,50 horas/mes

13	Verificar ATS vs Mayores Contables	60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,00 horas/mes
14	Establecer impuesto retención por dependencia	120 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,00 horas/mes
15	Generación de anexo transaccional	360 min	cada 1	Meses	1 unidades	6,00 horas/mes

Fuente: Empresa de estudio

Elaborado por: Andrea Puente

<b>Total carga</b>	139 horas/mes
<b>Ocupación</b>	0,87 personas
<b>Porcentaje Ocupación</b>	87%

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	160
Días	20
Semanas	4
Meses	1
Años	0,083333333

El Analista III tiene una ocupación del 87%, refleja un gran número de actividades que normalmente realiza en sus funciones; sin embargo, las siguientes no generan valor:

- Revisar cierres contables de fondos rotativos

Cada asistente responsable de fondos rotativos debe hacer una revisión mensual de la rotación y demás indicadores necesarios para la toma de decisiones de Gerencia, no puede hacer una revisión si no conoce el estado de los mismos.

- Solución problemas operativos del análisis

Al igual que la Analista I, la responsabilidad del Analista III es determinar los errores, no solucionarlos. La solución del error debe estar a cargo de los responsables.

- Revisión de estados financieros.

Si la información ingresada al sistema fue la adecuada, no se debe hacer esta revisión, ya que lo que revisa el Analista III es algo general más no de fondo.

La revisión al detalle de los estados financieros está a cargo del Contador General de la empresa.

- Registro de gastos prepagados.

Es una verificación del proceso que genera automáticamente el sistema.

- Sacar mayores contables del sistema para impuestos

No genera valor, porque se los baja a Excel y se realiza los filtros para hacer comparaciones. Con el nuevo sistema se cuenta con informes navegables, donde puede realizar todos los filtros necesarios, sin necesidad de bajar la información.

- Verificar ATS vs Mayores Contables.

Es una revisión entre finanzas con finanzas, si se hace el trabajo a conciencia sin hacerlo mecánico no debería existir diferencias.

## 2.9 Encuesta Satisfacción clientes y proveedores externos al departamento financiero

Según el análisis que se ha realizado hasta el momento, se pudo comprobar que existe una gran interrelación entre el Departamento Financiero y los otros Departamentos Administrativos de la compañía.

Por tal razón se realizó una encuesta que pretende recoger información sobre las percepciones que tienen los trabajadores administrativos sobre las actividades laborales vinculadas con el departamento Financiero. Por otro lado se hizo una segunda encuesta al área financiera, para saber de igual manera, las percepciones que tiene el departamento sobre las actividades vinculadas e insumos percibidos de los proveedores internos de la compañía.

Para el estudio se hizo el cálculo de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

(López, 2010)

Se realizaron dos muestreos, uno para el área administrativa como clientes del Departamento Financiero y otro al Departamento Financiero como clientes del área administrativa de la empresa.

A continuación se presentan los cálculos de la muestra:

Tabla 2.14 Cálculo de la muestra

CLIENTES DEPARTAMENTO FINANCIERO		ÁREA FINANCIERA	
MUESTRA CON PROPORCIONES		MUESTRA CON PROPORCIONES	
Variable	Valor	Variable	Valor
Población	40	Población	7
Intervalo de confianza	95%	Intervalo de confianza	95%
Z	1.9600	Z	1.9600
Probabilidad a favor	50%	Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%	Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%	Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	37	Tamaño de muestra	7

Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

### 2.9.1 ENCUESTA 1 (VER ANEXO 3)

Clientes Internos del Área Financiera

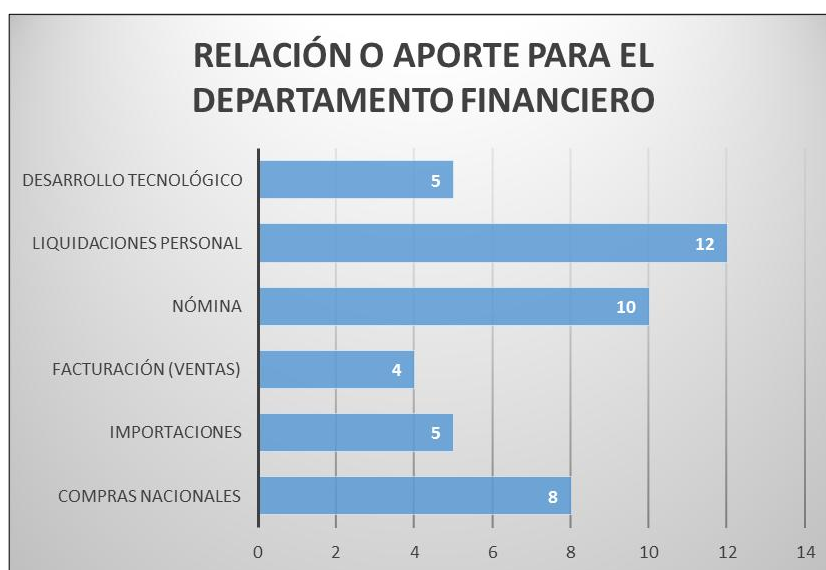
En base al estudio realizado en la encuesta se pueden obtener los siguientes resultados:

#### Pregunta 1

De los siguientes procesos seleccione los que usted cree tener relación o aporte para el Departamento Financiero, especifique su relación brevemente, *puede escoger más de un proceso de ser necesario:*

RELACIÓN O APOORTE PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO	
Procesos	Relación
Compras Nacionales	8
Importaciones	5
Facturación (Ventas)	4
Nómina	10
Liquidaciones personal	12
Desarrollo Tecnológico	5

Gráfico 2.2 Relación o aporte para el departamento financiero



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

Como se puede observar en la gráfica el muestreo abarcó casi la totalidad del número de trabajadores del departamento Administrativo, por lo que el nivel de interrelación entre e área financiera y sus clientes internos es muy variada.

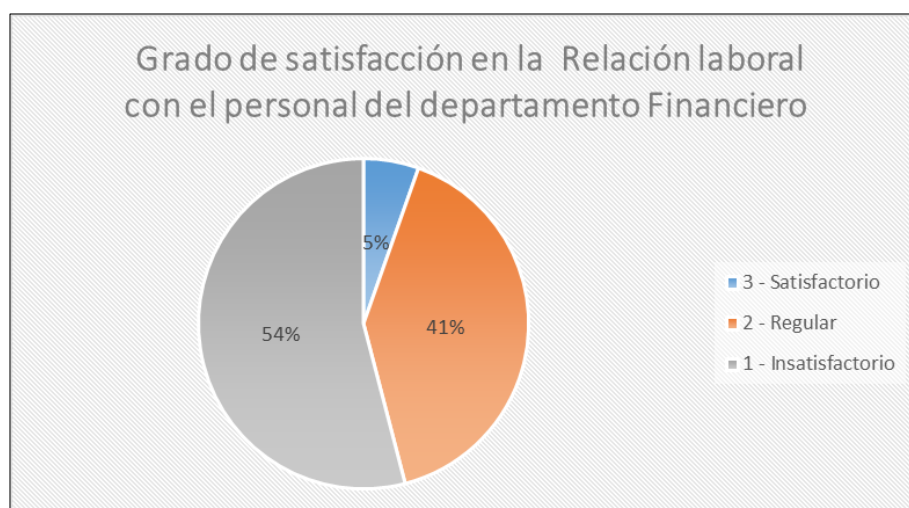
En base a esta pregunta se puede ver la incidencia de las otras áreas en el departamento financiero.

**Pregunta 2**

Califique del 1 al 3 las siguientes preguntas con una X, siendo 3 la nota más alta, 2 medio y 1 la más baja. Recuerde que en cada una de las preguntas solo puede escoger una opción.

¿Cuál es el grado de satisfacción en la Relación laboral con el personal del departamento Financiero?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	2	5
2 - Regular	15	41
1 - Insatisfactorio	20	54

Gráfico 2.3 Grado de satisfacción en la relación laboral con el departamento financiero



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

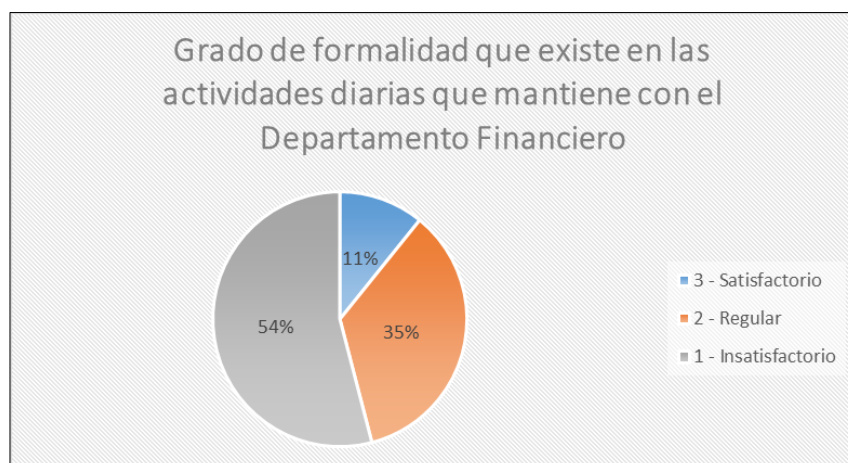
En un 54% de los encuestados expresaron que el Departamento Financiero tiene una mala relación laboral con el resto de colaboradores del área administrativa. Según los comentarios adicionales escritos en las encuestas, esta insatisfacción se debe básicamente al nivel de exigencia y presión que ejercen las



personas administrativas en la entrega de los resultados y la actitud de ciertos colaboradores financieros al receptor alguna petición.

¿Cuál es el grado de formalidad que existe en las actividades diarias que mantiene con el Departamento Financiero?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	4	11
2 - Regular	13	35
1 - Insatisfactorio	20	54

Gráfico 2.4 Grado de en las actividades que se mantiene con el departamento financiero

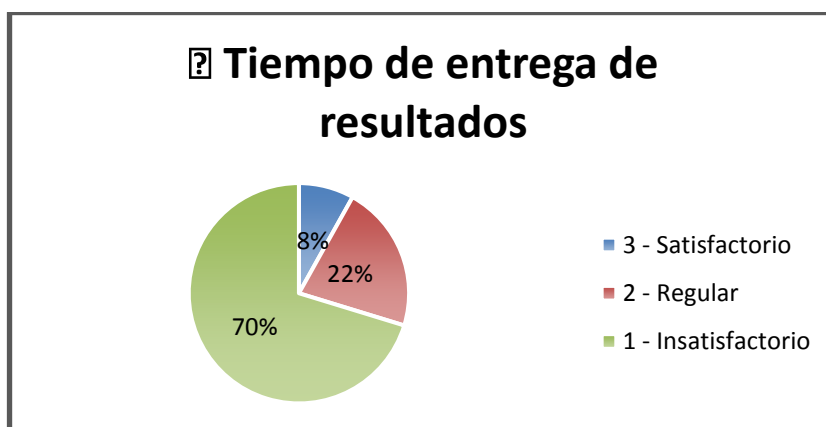


Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

Como muestra la gráfica el 54% de los encuestados coinciden en que el grado de informalidad al entregar sus solicitudes o al recibir los resultados es insatisfactorio. Podría ser ésta una de las causas por la que se mantiene una mala relación laboral entre el departamento financiero y los clientes internos del departamento.

? Tiempo de entrega de resultados		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	3	8
2 - Regular	8	22
1 - Insatisfactorio	26	70

Gráfico 2.5 Tiempo de entrega de los resultados



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

Al igual que en la pregunta anterior la mayoría de los encuestados, el 70% coinciden con su insatisfacción al recibir los resultados provenientes del área financiera. Como comentarios adicionales, se puede resumir que los encuestados muestran gran inconformidad en este punto debido a que no existen lineamientos que indiquen el tiempo de ejecución que debe tomarse cada departamento, de esta manera se podría evitar esta inconformidad.

¿Cuál es el nivel de satisfacción respecto a los resultados recibidos desde este departamento?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	8	30
2 - Regular	7	26
1 - Insatisfactorio	12	44

Gráfico 2.6 Nivel de satisfacción respecto a los resultados obtenidos del departamento



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

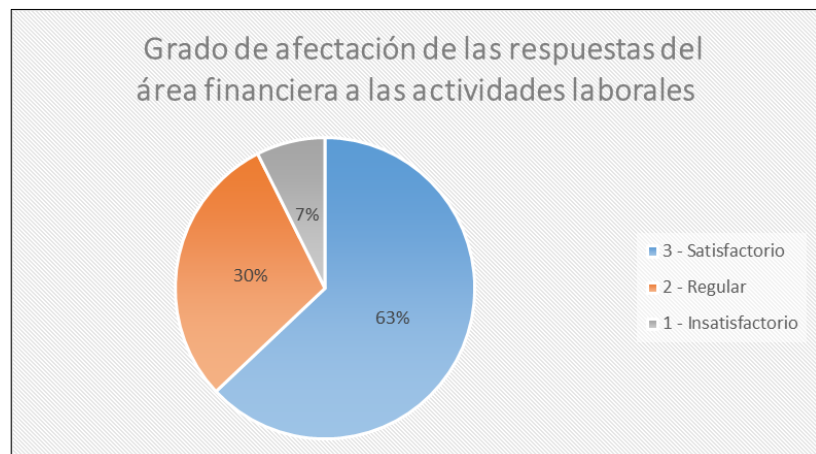
En relación a la pregunta anterior, a más de no estar conformes con el tiempo de entrega de los resultados, el nivel de satisfacción refleja que el producto final entregado a cada cliente interno no cumple con los requisitos necesarios esperados.

De los comentarios adicionales de insatisfacción, se concluye que no existen políticas establecidas dentro de los procesos que permitan controlar los productos finales entregados. Lo que para el proveedor es un producto final satisfactorio, el cliente puede considerarlo como insatisfactorio.

Este punto se lo puede solucionar con una definición de políticas y especificaciones del producto final en cada uno de los procesos y el análisis de indicadores de gestión que muestren el cumplimiento de las mismas.

¿Cuál es el grado de afectación de las respuestas del área financiera a sus actividades laborales?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	17	63
2 - Regular	8	30
1 - Insatisfactorio	2	7

Gráfico 2.7 Afectación de las respuestas del área financiera a las actividades laborales



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

Como se puede ver en la gráfica el grado de afectación de los resultados entregados por el departamento financiero dentro de las actividades que desarrollan los clientes internos es de un 63%, lo que indica la afectación considerable a las actividades que desarrollan otras áreas de la empresa. Tomando en consideración

que cada departamento tiene sus proveedores y clientes internos a los cuales deben entregar también resultados.

### **2.9.2 ENCUESTA 2 (VER ANEXO 4)**

Esta encuesta está dirigida al Departamento Financiero con el fin de determinar el grado de satisfacción con respecto a los insumos recibidos para la ejecución de sus actividades.

#### **PREGUNTA 1**

**De los siguientes procesos seleccione los que se usted cree tener relación o aporte en el Departamento Financiero, puede escoger más de uno si es necesario, especifique su relación brevemente:**

<b>RELACIÓN O APOORTE PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Relación</b>
Compras Nacionales	4
Importaciones	2
Facturación (Ventas)	2
Nómina	3
Liquidaciones personal	3
Conciliaciones bancarias	4
Impuestos	2

Gráfico 2.8 Relación o aporte para el departamento financiero



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

El nivel operativo del área Financiera se compone de 7 integrantes distribuidos de la siguiente manera:

- 3 Analistas
- 3 Asistentes
- 1 Auxiliar

Se puede evidenciar que el área Financiera tiene relación con 7 procesos de la empresa.

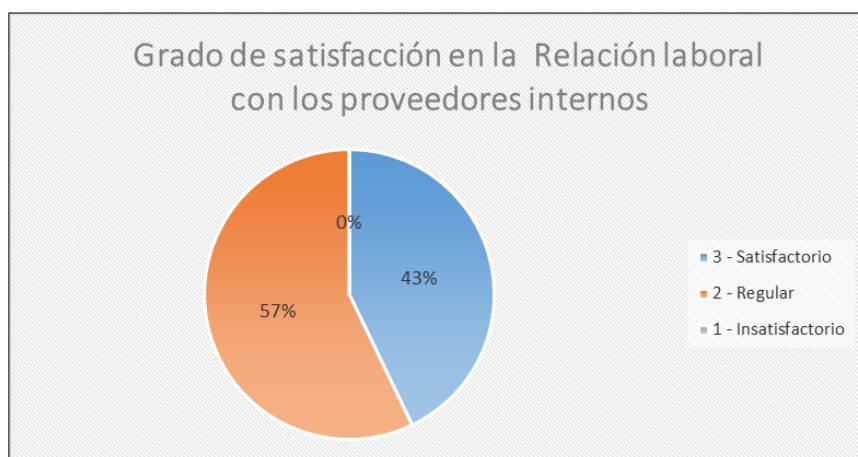
Se ve la incidencia de más colaboradores en relación de la complejidad de cada proceso.

**PREGUNTA 2**

Califique del 1 al 3 las siguientes preguntas con una X, siendo 3 la nota más alta, 2 medio y 1 la más baja. Recuerde que en cada una de las preguntas solo puede escoger una opción.

¿Cuál es el grado de satisfacción en la Relación laboral con los proveedores internos?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	3	43
2 - Regular	4	57
1 - Insatisfactorio	0	0

Gráfico 2.9 Grado de satisfacción en la relación laboral con los proveedores internos.

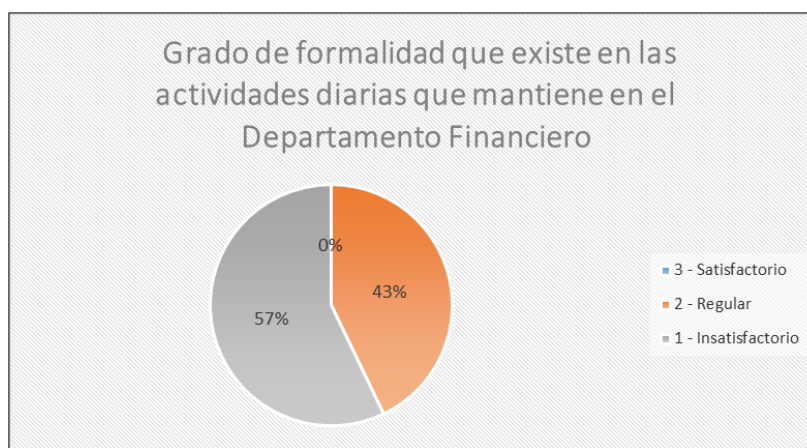


Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

La perspectiva del Departamento Financiero en la relación laboral con sus proveedores internos en un 57% es regular y un 43% satisfactorio. Es conveniente recalcar, que las personas que marcaron su relación laboral como satisfactoria llevan una larga trayectoria en la empresa, por lo que podría ser una de las razones para su respuesta.

¿Cuál es el grado de formalidad que existe en las actividades diarias que mantiene en el Departamento Financiero?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	0	0
2 - Regular	3	43
1 - Insatisfactorio	4	57

Gráfico 2.10 Grado de formalidad existente en las actividades diarias del departamento financiero.



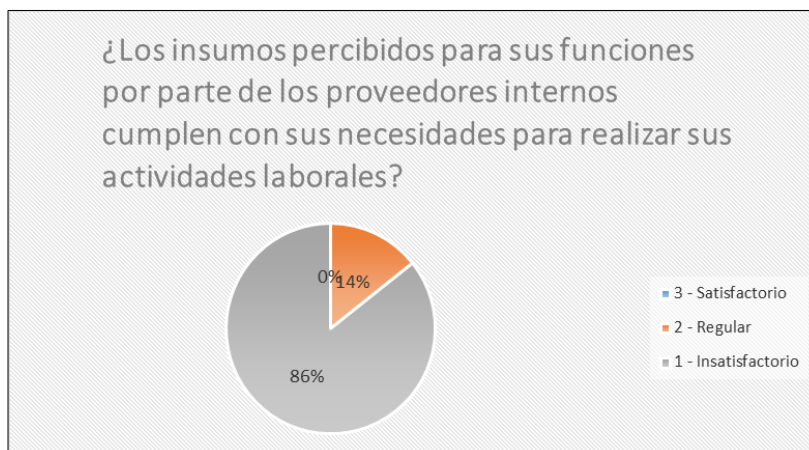
Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

Al igual que los clientes internos del área financiera, el departamento coincide que la formalidad en las actividades que se encuentran interrelacionadas entre departamentos no es alta. Una vez más se puede verificar la necesidad de un levantamiento de procesos, lo que permitirá la formalización y clara difusión de las políticas y estándares de productos entregables a otras áreas de la empresa.



¿ Los insumos percibidos para sus funciones por parte de los proveedores internos cumplen con sus necesidades para realizar sus actividades laborales?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	0	0
2 - Regular	1	14
1 - Insatisfactorio	6	86

Gráfico 2.11 Insumos recibidos por los proveedores internos.

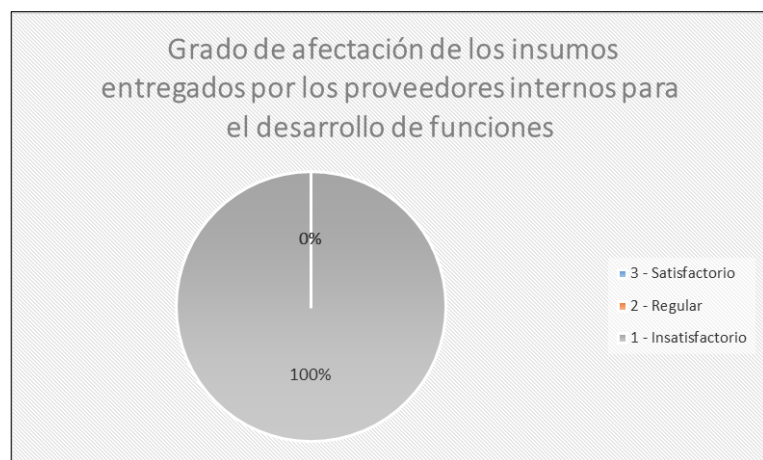


Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

Los insumos percibidos por los proveedores internos del departamento financiero no son satisfactorios en un 86% se considera como insatisfactorio. Como conclusión de los comentarios adicionales expresados por el departamento financiero, este factor es una de las razones fundamentales por las que el área no logra cumplir con los tiempos de entrega de resultados.

¿Cuál es el grado de afectación de los insumos entregados por los proveedores internos para el desarrollo de sus funciones?		
Grado	Personas	Porcentaje
3 - Satisfactorio	0	0
2 - Regular	0	0
1 - Insatisfactorio	7	100

Gráfico 2.12 Afectación de los insumos entregados al departamento financiero.



Fuente: Empresa de estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

El 100% de los procesos que se desarrollan en el departamento financiero son desencadenados por insumos otorgados por otros departamentos, por lo que la incidencia en la entrega de resultados es total.

Se puede concluir, que se debe levantar procesos para el área financiera determinando políticas donde se indiquen claramente la manera en la que los insumos deben ser recibidos a para poder ejecutar las actividades correctamente.

## **2.10 Descripción actual de los procesos financieros**

Se realizó una entrevista al Contador General de la empresa y a la Gerente Financiera, para lograr determinar la formalidad en las actividades existentes en el Departamento Financiero.

Así mismo, se solicitó que indiquen la forma de la capacitación para las personas que se van integrando al departamento.

La respuesta recibida fue que no existen procesos debidamente plasmados, por lo que el Contador General, a fin de lograr tener un lineamiento de las actividades que se deben realizar en cada proceso dentro del departamento, realizó un archivo en Word detallando las actividades.

A continuación, se muestra la forma en la que se entregaba a los nuevos integrantes del departamento las actividades a realizar.

### **2.10.1 Ventas**

El proceso de Ventas detalla las actividades que deben realizar las personas involucradas. Hay que tomar en consideración que la empresa de estudio brinda servicios al sector petrolero, por tal razón menciona la aprobación por parte de los clientes de las planillas de trabajo.

1. Contabilidad recibe la información de las planillas que contienen el detalle del servicio o avance del mismo mediante correo electrónico o físicamente con los soportes que vienen ya aprobados por el cliente y envía al Departamento de Proyectos.
2. La información recibida en el punto anterior, es analizada por el departamento de proyectos.
3. Proyectos entrega toda la documentación a Finanzas.
4. El analista contable ingresa la factura en Excel con toda la especificación de la planilla, porque el sistema EKON aún no cuenta con un formato para la impresión física de la factura.
5. La analista contable ingresa al módulo de facturación en el sistema EKON para registro y control. (cabe señalar que la información que se detalla en el módulo de ventas no cuenta con todas las especificaciones que se indicaron en la factura impresa).
6. Finalmente, el Jefe del Departamento revisa y verifica que los valores constantes en las facturas emitidas sean consistentes con los soportes recibidos.
7. La Gerente Financiera procede a entregar los soportes a la Gerencia General y Dirección Administrativa Financiera.

### **2.10.2 Notas de crédito a clientes**

Cuando el Cliente no está conforme con la facturación presentada, solicita una nota de crédito a la empresa de estudio. A pesar que el Contador General separó los procesos, estas actividades deben estar dentro del proceso de Ventas.

1. Contabilidad recibe el pedido vía correo electrónico por parte de Gerencia Administrativa Financiera para la emisión de la nota de crédito, el Analista, Asistente o Auxiliar contable generan el documento pre numerado en el módulo de facturación.
2. El jefe del Departamento revisa que los valores ingresados en el sistema sean correctos con lo solicitado.
3. La nota de crédito es enviada para aprobación a la Gerencia Administrativa Financiera

### **2.10.3 Compras**

El proceso detallado a continuación, es para compras nacionales. No existe en la actualidad un proceso definido entre el área de Finanzas y Procura para determinar la responsabilidad de cada departamento y las actividades que se deben realizar. Se van buscando soluciones sobre la marcha a medida que se realizan compras.

Al no existir políticas claras para los procesos de compras nacionales o internacionales se genera una confusión en el departamento de Procura y Logística.

1. Se recibe del departamento de Compras las diversas órdenes de compra que contienen los comprobantes de venta emitidos por el proveedor así como la documentación soporte y aprobaciones respectivas.
2. La asistente o auxiliar contable ingresan en el módulo de cuentas por pagar del sistema EKON la compra, realizando los registros contables pertinentes.
3. Posteriormente, se imprime la retención (si aplica conforme la normativa tributaria vigente) y se genera un listado de compras para revisión de la Asistente de Gerencia Administrativa Financiera.
4. Las compras debidamente revisadas y que cumplen con los soportes y aprobaciones requeridas, se devuelven al departamento de Contabilidad para la generación de pagos programados o inmediatos.
5. Se prepara el listado de pagos semanales de proveedores mediante la generación de transferencias que son cargadas en el banco o la emisión del cheque respectivo. Para ambos tipos de pagos se emite el respectivo comprobante de egreso pre numerado.
6. El jefe del Departamento revisa que el valor a pagarse sea el correcto luego de aplicarse anticipos, descuentos, notas de

crédito y retenciones. De igual forma se verifica que las transferencias correspondan a la cuenta del proveedor y en caso de que el pago sea por cheques, el beneficiario sea el que consta en el comprobante de venta.

7. El listado revisado se transfiere a la Asistente de Gerencia Administrativa Financiera para revisión del egreso. Cuando el monto es menor o igual a \$2,500USD, se aprueba la transferencia en el banco o se firma el cheque respectivo.
8. Posteriormente, se transfiere este egreso a Gerencia Administrativa Financiera para la segunda aprobación (transferencia). Cuando el monto es superior a \$2,500USD, el egreso se transfiere a Gerencia General.
9. Una vez aprobados los egresos por la Gerencia General son remitidos al departamento de Contabilidad, quien debe finalmente verificar que la transferencia aprobada cuenta con las aprobaciones para que el pago sea efectivamente procesado.
10. Los egresos en cheque, firmados por Gerencia General, son enviados para la consecución de la segunda firma autorizada para el efecto y así finalmente se cancela al proveedor en el horario establecido de viernes de 3:00 a 5:30pm.

**2.10.4 Anticipos a proveedores**

Este proceso es habitual para el giro de la compañía, por su cantidad monetaria en la mayor parte de las compras, el proveedor requiere de un anticipo por la Orden de Compra entregada.

El proceso se detalla a continuación:

1. Se recibe una copia de la orden de compra para emitir el anticipo negociado con el proveedor.
2. El egreso es generado por el Asistente o Auxiliar Contable, quien genera el cheque o transferencia, según corresponda.
3. El cheque o Transferencia es revisado por el Jefe del Departamento y posteriormente se traspasa a la Asistente de Gerencia Administrativa Financiera para verificación y aprobación. Si el anticipo es cheque o transferencia por un valor igual o menor a \$2,500USD será firmado o aprobado respectivamente.
4. El egreso luego es transferido a Gerencia Administrativa para su conocimiento y aprobación. Si el monto es igual o menor a \$2,500USD se aprueba. Si el monto del egreso es superior al valor de \$2,500USD, inmediatamente se traspasa a Gerencia General para la firma del cheque o aprobación de la transferencia.



5. El egreso regresa al departamento para revisar las aprobaciones de las transferencias y si es cheque, pasa a la consecución de una segunda firma autorizada para los montos superiores a \$2,500USD.

#### **2.10.5 Liquidación de impuestos mensuales**

Este proceso muestra las actividades a desarrollarse en la generación de reportes necesarios para el cumplimiento con el fisco en las declaraciones y pago de impuestos.

A continuación se detallan las actividades del proceso:

1. El Analista o Asistente Contable genera mensualmente los diversos reportes que se listan desde los módulos del sistema EKON: anexos, facturación, contabilidad y nómina para efectuar los diversos cruces y comprobar la consistencia de la información.
2. Se prepara una plantilla que sirve de guía o resumen para la elaboración de las declaraciones de impuestos.
3. Para la declaración de los formularios 103 y 104, se utiliza el programa DIMM formularios del SRI que permite generar los archivos magnéticos XML.
4. Finalmente, una vez generados estos archivos, se procede a cargarlos en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) y cumplir con la presentación de la obligación tributaria conforme el calendario establecido por el SRI para este efecto.

### **2.10.6 Generación de Anexos Transaccionales**

Una vez declarados los impuestos, es necesario la generar y presentar los Anexos Transaccionales al Servicio de Rentas Internas, de tal forma que lo declarado sea igual al Anexo a presentar.

A continuación se muestran las actividades a desarrollarse en este proceso:

1. Mediante el sistema EKON, en el módulo de anexos, se realiza la generación del anexo transaccional con extensión XML.
2. A través del programa DIMM se recupera este archivo y de existir errores, éstos se corrigen en el origen para generar nuevamente el archivo XML.
3. Se efectúa una revisión para que los valores reportados en este anexo sean iguales a la declaración de impuestos de los formularios 103 y 104.
4. El archivo así verificado y consistente es comprimido para ser cargado a la página [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) y cumplir con la presentación de información conforme el calendario establecido por el SRI para este efecto.

### 2.10.7 Conciliación Bancaria

El propósito del proceso de conciliación bancaria, es generar mi saldo real contable, que surge de la diferencia entre el saldo bancario menos mis partidas conciliatorias que son valores girados pero aún no cobrados por los beneficiarios. La diferencia entre estos dos valores, muestra mi saldo real de bancos reflejada en los libros contables.

Las actividades que se desarrollan para realizar la conciliación bancaria son:

1. El Asistente y/o Auxiliar Contable ingresa cada día la información de ingresos o egresos al sistema EKON.
2. Se genera a fin de mes un cruce entre el reporte de libro bancos, generado desde el módulo de tesorería, y el estado de cuenta bancario.
3. En el módulo de Finanzas se incorporan los valores presentes en el estado de cuenta mediante notas de crédito, débito o ajustes por partidas conciliatorias.
4. El reporte generado finalmente después de esta revisión constituye la conciliación bancaria, que es revisada por el jefe del departamento.

Como se puede evidenciar, las actividades detalladas por el Contador General en cada uno de los procesos, no abarcan la totalidad de las actividades ni de los procesos desarrollados por el Departamento Financiero. Para tener una guía de ejecución de los procedimientos, se necesita mayor detalle de las funciones a ejecutarse, así como los involucrados directos con cada proceso.

Por otro lado, no se encuentran procesos levantados con cada uno de los integrantes del departamento Financiero.

## **2.11 Conclusiones del análisis de la empresa**

Se ha elaborado un estudio desde varios puntos de vista al departamento Financiero, para el análisis se realizó lo siguiente:

- Análisis de la Infraestructura física del área Financiera
- Determinación de las Fortalezas y Debilidades del área financiera, así como evaluación de los objetivos planteados.
- Auditoría del manejo del nuevo sistema ERP y la tecnología suministrada para las actividades laborales del área financiera.
- Se realizó un análisis de las cargas de trabajo por cada integrante del Departamento Financiero, así como determinación de las actividades que no generan valor dentro de sus funciones.
- Se ejecutó una encuesta referente al grado de satisfacción de los clientes internos del área financiera para conocer su punto de vista respecto a las actividades vinculadas con este departamento.

- Se hizo una entrevista a la Gerente Financiera y al Contador General de la compañía, para poder determinar el estado de los procesos actuales del área financiera y la formalidad en la entrega de resultados tanto de entradas como salidas al departamento.

Después de realizar estas actividades con el propósito de determinar las causas por las que los clientes externos al área financiera no están conformes, se puede evidenciar que el factor crítico del área es la falta de procesos definidos y delegación de responsabilidades en las actividades.

Por otro lado, se evidenció que los integrantes del departamento aún no tienen claramente identificadas sus responsabilidades dentro de sus funciones, además el manejo del sistema aún no es el adecuado, ocasionando reproceso en sus funciones.

Como propuesta de mejora para el área Financiera en el CAPÍTULO 3 se realizará lo siguiente:

- Levantamiento de Procesos con definición de responsabilidades por nivel operativo.
- Levantamiento de perfiles por cargo jerárquico.
- Se realizará un plan de implementación, que contendrá un presupuesto de implementación de los procesos levantados y el cronograma con tiempos para la capacitación.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA FINANCIERA

#### 3.1 Levantamiento de procesos

En base al análisis realizado en el Capítulo II se ha realizado un levantamiento de procesos del área financiera, a fin de reflejar las responsabilidades de cada nivel operativo en las distintas actividades que ejecutan en el departamento.

Una de las principales debilidades identificadas es la falta de formalidad en el desarrollo de los procesos que está ocasionando inconformidad en los clientes externos al departamento. Por tal razón, se realizó el levantamiento de procesos para delimitar los involucrados de todos los departamentos, tanto clientes como proveedores y comprender de mejor manera todas las actividades que intervienen y la manera cómo se deben entregar los insumos dentro del proceso.

#### **Estructura del Procedimiento**

De acuerdo a las necesidades de la empresa, se diseñó el formato de procedimiento que contenga los siguientes campos:

➤ Propósito.- En este campo se hará una descripción del objetivo del procedimiento enfocado al producto generado.

➤ Alcance.- Es una descripción resumida de las etapas más relevantes que se incluyen en el proceso.

Se detalla desde la actividad que inicia el proceso hasta con la que se culmina, incluyendo si son consecuencia de otro procedimiento.

De igual forma, se indica hasta que niveles jerárquicos es aplicable el procedimiento.

➤ Líder del Proceso.- Define al responsable de cumplimiento del procedimiento y es la persona autorizada para hacer modificaciones posteriores al mismo.

➤ Políticas.- Son directrices que regirán para un adecuado funcionamiento de los procesos.

➤ Indicadores.- Son indicadores del desempeño del proceso (solamente si el Líder del Proceso lo estima pertinente)

➤ Definiciones.- Definición de los términos no comunes que necesiten una explicación extra para hacer comprensible el procedimiento.

➤ Procedimiento.- Contiene un diagrama de flujo en donde se muestran: los proveedores, insumos al proceso, actividades, productos generados, puntos de control y clientes del proceso.

### **3.1.1 Procedimiento de Fondos Rotativos y Cajas Chicas**

#### **PROPÓSITO**

Establecer las actividades de asignación, manejo, reposición, control y cierre de fondos rotativos y cajas chicas.

#### **ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable para:

- Custodios de fondos rotativos y cajas chicas.
- Gerentes solicitantes.
- Departamento Financiero Contable que ejecuta el proceso de reembolso,
- Niveles Jerárquicos de aprobación de los gastos de fondos rotativos y cajas chicas.

El presente procedimiento abarca desde la apertura de un fondo rotativo o caja chica, describe las actividades que el custodio debe realizar para solicitar el reembolso de valores consumidos y finaliza con el reembolso o cierre del fondo rotativo o caja chica por solicitud Gerencial o por finalización de proyectos.

#### **LÍDER DEL PROCESO**

Gerente Financiera



**POLÍTICAS****a) APERTURA DE FONDOS ROTATIVOS Y CAJAS CHICAS**

- Los gerentes departamentales son los únicos autorizados para solicitar la apertura, cierre, incremento o disminución de un fondo rotativo o caja chica.
- Al solicitar la apertura de un fondo rotativo o caja chica, el Gerente solicitante debe indicar:
  - Nombre completo del custodio
  - Monto de apertura que será asignado.
  - Propósito de uso del fondo rotativo o caja chica
  - Proyecto o Departamento que dará uso al fondo rotativo o caja chica.
- El departamento Financiero ejecutará el proceso de apertura del fondo rotativo o caja chica en un lapso de 72 horas laborables a partir de la aprobación de la Gerencia Financiera.

**b) MANEJO DE FONDOS ROTATIVOS Y CAJAS CHICAS**

- El custodio del fondo rotativo o caja chica está obligado a conocer y cumplir los requisitos que solicita el Servicio de

Rentas Internas, para la presentación de comprobantes de compras (ver ANEXO 5).

- Los documentos que a su presentación no cumplan con esta disposición, no serán justificados ni reembolsados.
- Los comprobantes de compras deben ser emitidos a nombre del Custodio del fondo rotativo o caja chica.
- El monto máximo permitido para la compra es de \$100.00 (cien USD), no está permitido fraccionar la compra en partes para omitir este límite.
- Si el custodio tiene una solicitud de compra con valores que superan lo estipulado, debe solicitar a su requisitor que ingrese una orden de compra al proceso normal de procura.
- El custodio está obligado a presentar justificación de compras realizadas en las siguientes ocasiones:
  - Cuando se haya consumido el 50% del valor asignado.
  - Cada fin de mes dentro de los 3 primeros días del mes siguiente, sin importar el valor consumido.
- Bajo ninguna justificación el departamento Financiero aceptará comprobantes de compra de meses anteriores.
- El jefe inmediato del custodio debe firmar a conformidad el reporte de gastos realizados (ver ANEXO 6), mientras este documento no tenga la firma de revisión el fondo rotativo o caja chica no será reembolsado.

- Bajo ningún concepto el custodio puede hacer uso personal del dinero encargado a su resguardo, ni juzgar o dejar juzgar a terceros para realizar préstamos a empleados o ajenos a la empresa.
- Tomando como referencia el punto 4.a. no se aceptará en el departamento Financiero, fondos rotativos o cajas chicas consumidas más del 100% del valor asignado.
- La Gerencia Financiera tendrá a cargo el análisis de rotación para el aumento o disminución de valores asignados a los custodios de los fondos rotativos y cajas chicas.

## INDICADORES

Tabla 3.1 Indicadores proceso Fondos Rotativos y cajas Chicas

Indicador:	Índice de Rotación de Fondos y Cajas Chicas			
Descripción:	Cantidad de veces en que la totalidad del fondo fue reembolsado en un período de tiempo (MENSUAL)			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Sumatoria total mensual monto solicitado para reembolso / Monto asignado para el fondo	Analista Contable	MENSUAL	100%	Gerente Financiera

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

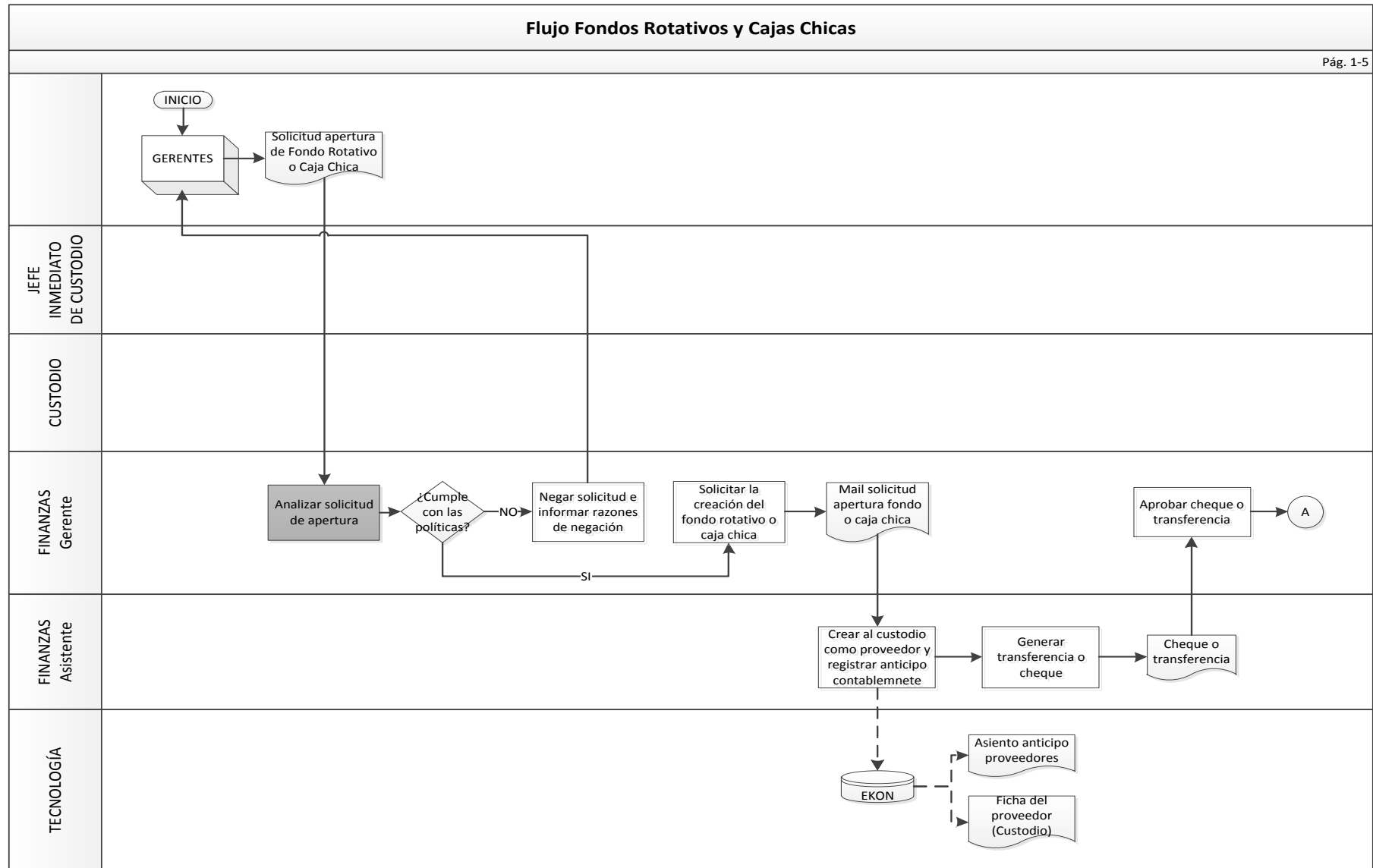
**DEFINICIONES**

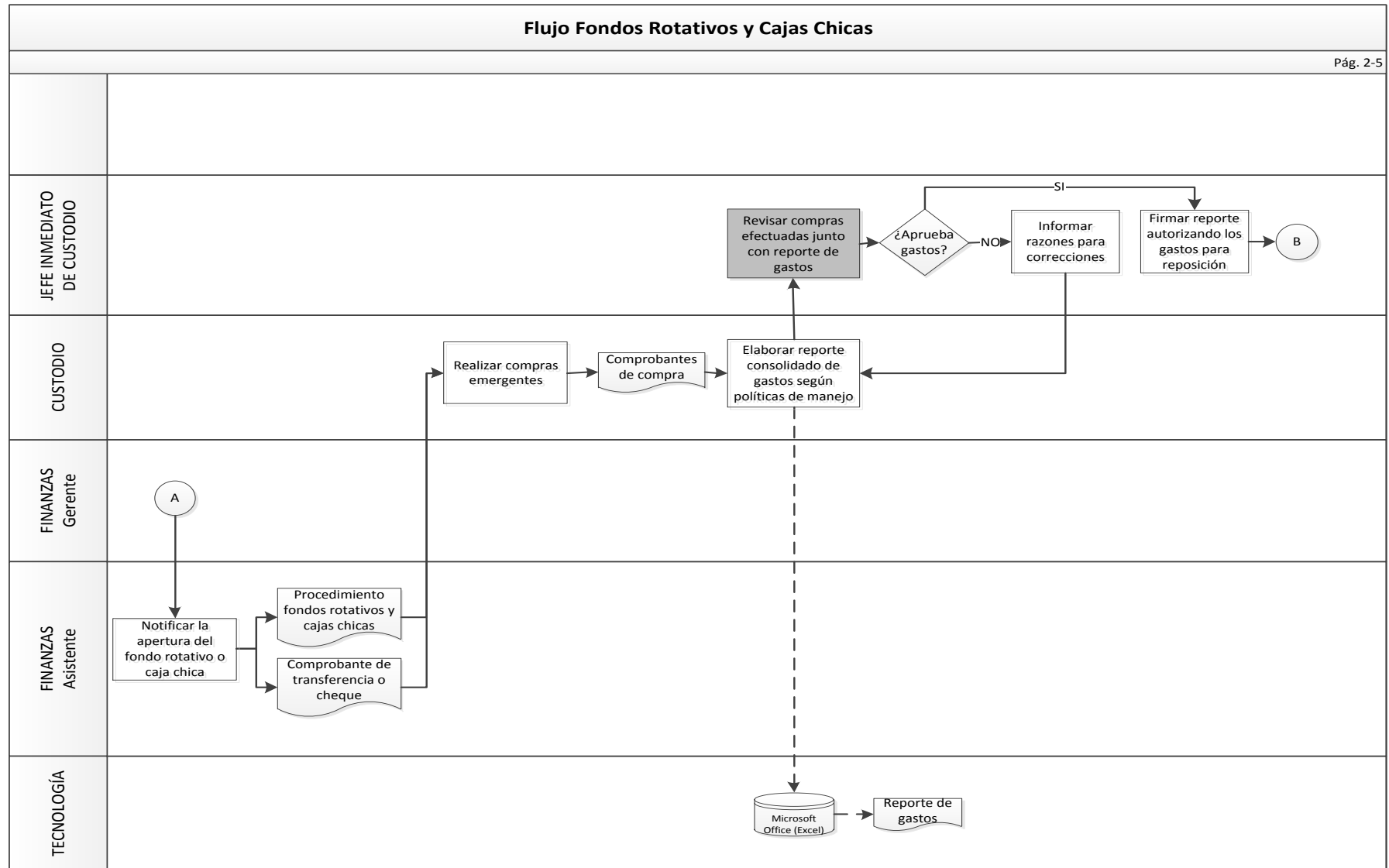
Caja Chica: Es una cantidad fija de dinero que se asigna a un Custodio, con el fin de otorgarle recursos financieros para que cubra gastos de mínima cuantía directamente relacionados con la actividad de la empresa. La vigencia de la caja chica es permanente.

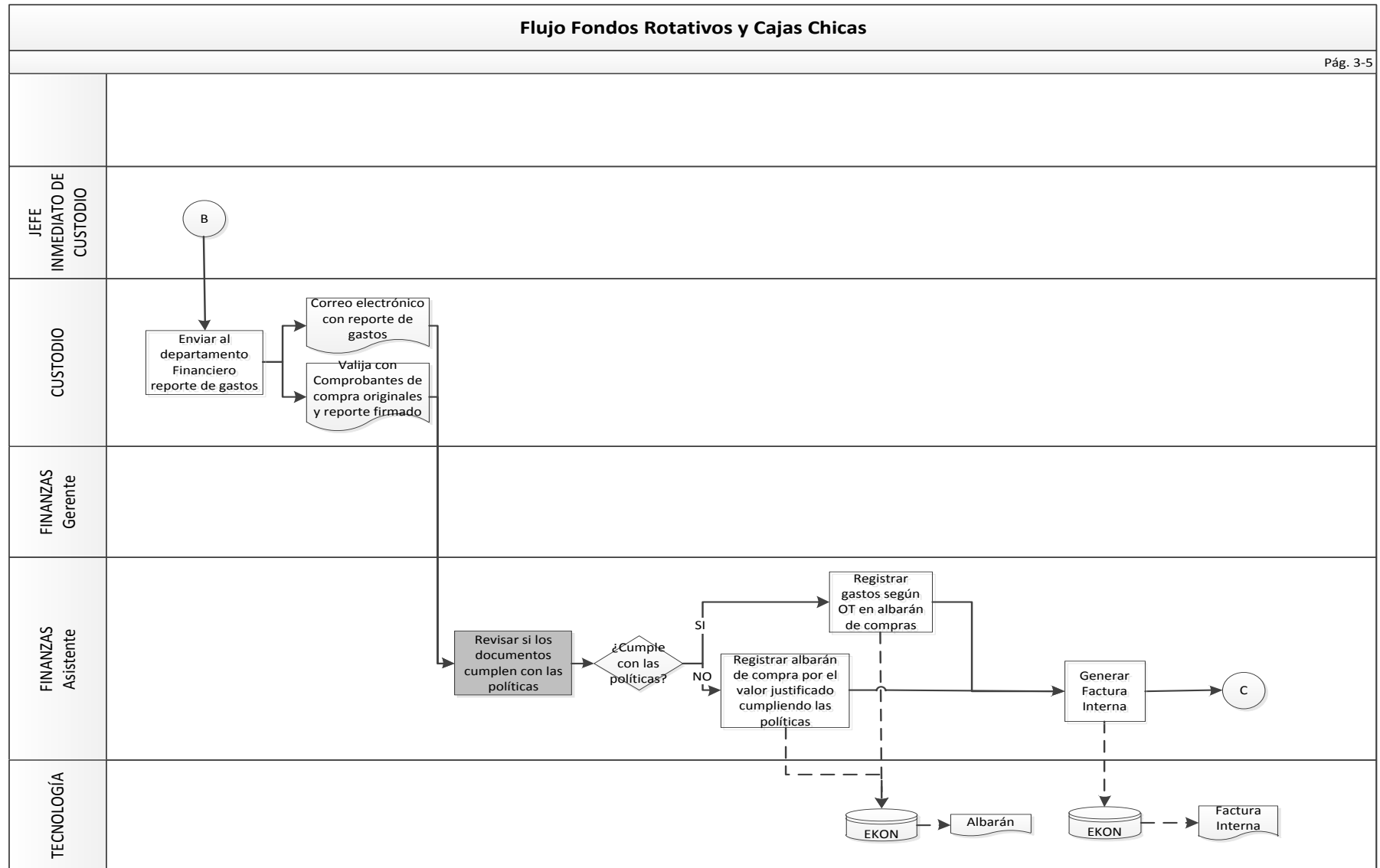
Custodio: empleado de la compañía responsable de manejar una cantidad fija de dinero entregado para atender de forma inmediata y oportuna cualquier solicitud de adquisición.

Fondo Rotativo: Es una cantidad fija de dinero que se asigna para resguardo de un Custodio, con el fin de otorgarle recursos financieros a un proyecto para cubrir gastos de mínima cuantía directamente relacionados con la actividad de la empresa. La vigencia del fondo rotativo está limitada según la duración del proyecto.

**PROCEDIMIENTO**

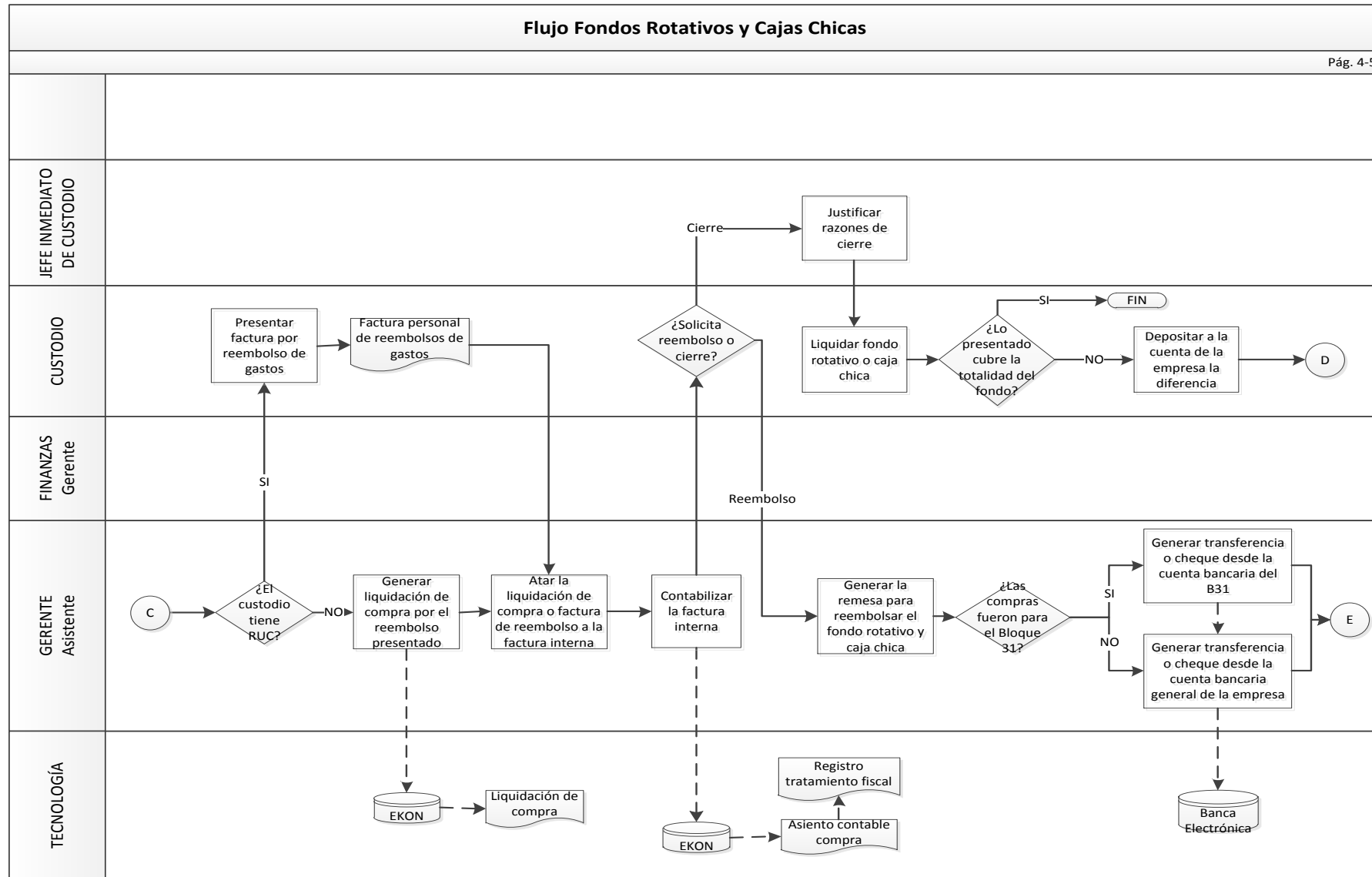




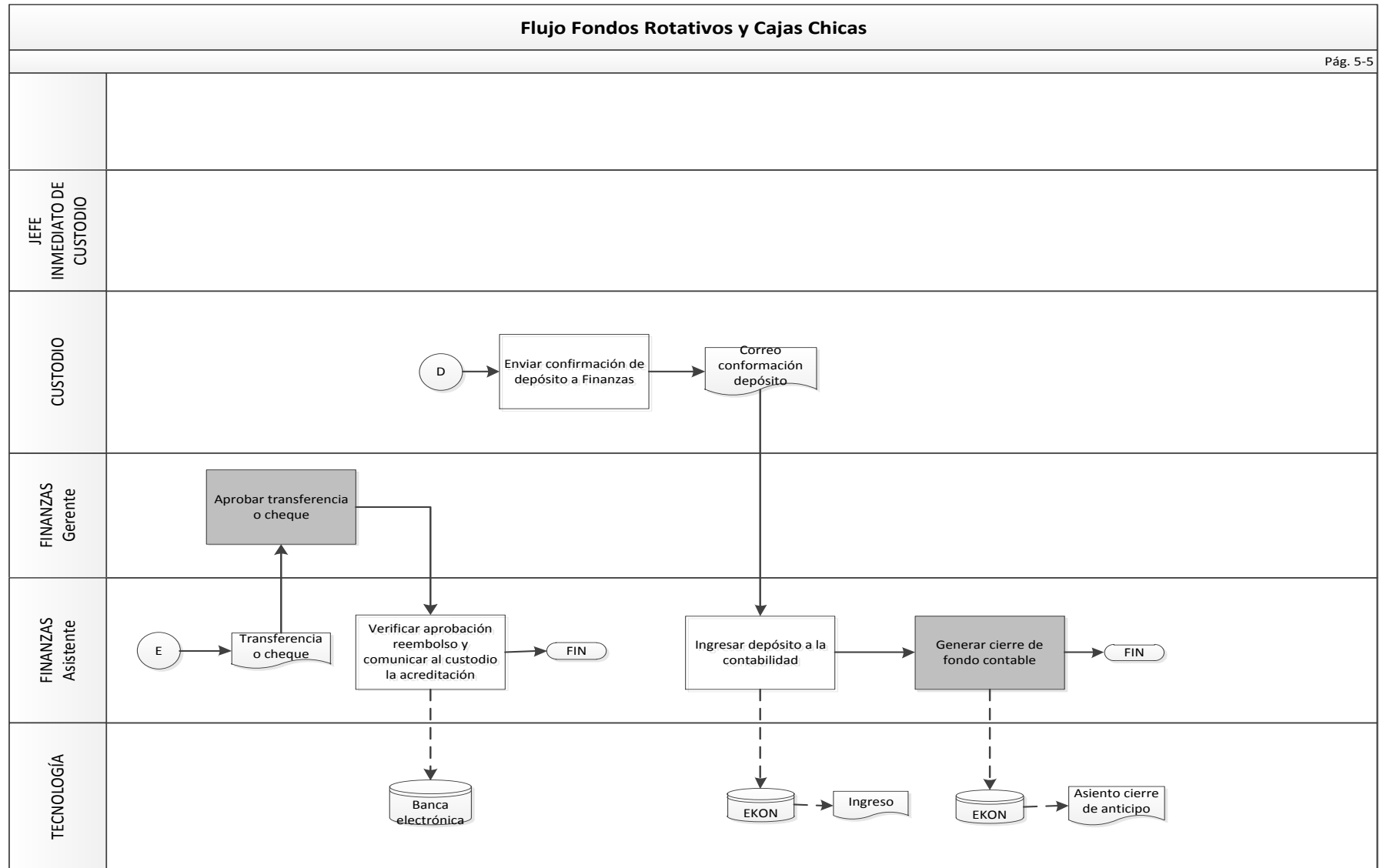


## Flujo Fondos Rotativos y Cajas Chicas

Pág. 4-5







Se han establecido los puntos de control en el presente procedimiento, con el propósito de evitar la realización de reprocesos a lo largo del proceso.

La descripción de los controles se las realiza a continuación:

Analizar solicitud de apertura.- Está a cargo de la Gerente Financiera el análisis de esta solicitud, de esta decisión dependerá que no se creen fondos sin el sustento debido y que sean cerrados a corto plazo, o a su vez sean generados y no se den el uso debido a los mismos.

Revisar compras efectuadas junto con reporte de gastos.- está a cargo del Jefe inmediato quien realiza esta revisión. Este control servirá para evitar que se detengan las compras que no van acorde a las políticas establecidas y se evite un reproceso desde el departamento financiero al devolver estos documentos.

Revisar si los documentos cumplen con las políticas de la empresa.- Esta actividad está a cargo de la Asistente Contable. Si el control en el punto anterior se cumple eficientemente, esta actividad se cumpliría sin ningún reproceso.

Aprobar transferencia o cheque.- Esta actividad está a cargo de la Gerente Financiera y su propósito es controlar que la cantidad

reembolsada al custodio sea la correcta. Si esta actividad es desarrollada correctamente, en el procedimiento de conciliación bancaria se reducirían los reproceso.

Generar cierre del fondo contable.- Está a cargo del Asistente Contable, sirve para no dejar cuentas contables abiertas, que generan reproceso en la generación y análisis de balances.

### **3.1.2 Procedimiento de Compras Internacionales**

#### **PROPÓSITO**

Establecer un procedimiento estándar que contribuya a la integración de actividades necesarias para ingresar mercancías extranjeras con las formalidades y obligaciones aduaneras al país para consumo de la compañía.

#### **ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable desde el requerimiento de artículos o servicios internacionales, hasta el cierre de la importación con el registro de los costos totales. Abarca actividades desde las compras, registro de costos adicionales y designación de activo fijo o material para uso en proyectos o para el área administrativa de la compañía.

#### **LÍDER DEL PROCESO**

Gerente Procura y Logística

**POLÍTICAS**

- El procedimiento de compras internacionales será aplicado únicamente si el Gerente de Procura y Logística así lo cree conveniente, caso contrario la compra se realizará por el procedimiento de compras nacionales.
- Las cotizaciones presentadas por los Requisitores deben contener :
  - Fecha cotización (No se aceptarán cotizaciones mayores a 15 días)
  - Especificaciones comerciales y características de la mercancía requerida (De preferencia detallando el número de parte del material)
  - Identificación arancelaria
  - Cantidad de mercancía requerida
  - Precio total y unitario sugerido según Incoterms.
  - Fecha sugerida de entrega de mercancías
  - Firma del proveedor
  - Firma del Gerente Aprobador (de la empresa en estudio)
- Existen proveedores del exterior calificados por el Departamento de Procura y Logística con los cuales existe una alianza de compra, con estos proveedores el requisitor debe realizar las cotizaciones para la compra internacional. En el caso de no ser requeridos estos proveedores se debe presentar una justificación válida avalada por el Gerente de Procura y Logística, este proveedor será calificado previamente antes de realizar la compra por el Departamento de Procura y Logística

- Es responsabilidad del Departamento de Procura y Logística analizar, si las cotizaciones presentadas para realizar la compra son convenientes, teniendo en cuenta las obligaciones a asumir y el análisis de costo, versus beneficio esperado.
- Una vez recibida la Factura Proforma por parte del proveedor del exterior, el Departamento Financiero cuenta con 24 horas para realizar en pago de esta factura.
- Es responsabilidad del Departamento de Procura y Logística dar el seguimiento adecuado al proceso de la Importación.
- La bodega únicamente podrá recibir la mercadería siempre y cuando venga adjunta con un Packing list, caso contrario deberá comunicar inmediatamente al Gerente de Procura y Logística sobre el inconveniente.

## INDICADORES

Tabla 3.2 Indicador procedimiento Compras Internacionales

Indicador:	Índice de importaciones perfectamente recibidas			
Descripción:	Porcentaje de importaciones recibidas con no conformidad. Se verifica la calidad de los productos, puntualidad en el tiempo de entrega, satisfacción en las especificaciones de los productos y cantidad completa en la entrega.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Sumatoria importaciones no conformes/número total de importaciones)*100	Analista Importaciones	SEMESTRAL	0%	Gerente Procura y Logística

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

## DEFINICIONES

Activo Fijo.- Un bien que la empresa ha construido o adquirido con el objetivo de conservarlo para utilizarlo, explotarlo, para ponerlo al servicio de la empresa. (Tomar en cuenta políticas en Procedimiento para Activos Fijos).

Aforo.- El distrito aduanero procede a la revisión documental o al reconocimiento físico de las mercancías para establecer su naturaleza, cantidad, valor y clasificación arancelaria.

Agente de Aduanas.- Es la persona autorizada por el Ministerio de Finanzas para actuar ante los órganos competentes del servicio

aduanero en nombre y por cuenta de aquel que contrata sus servicios en el trámite de una operación.

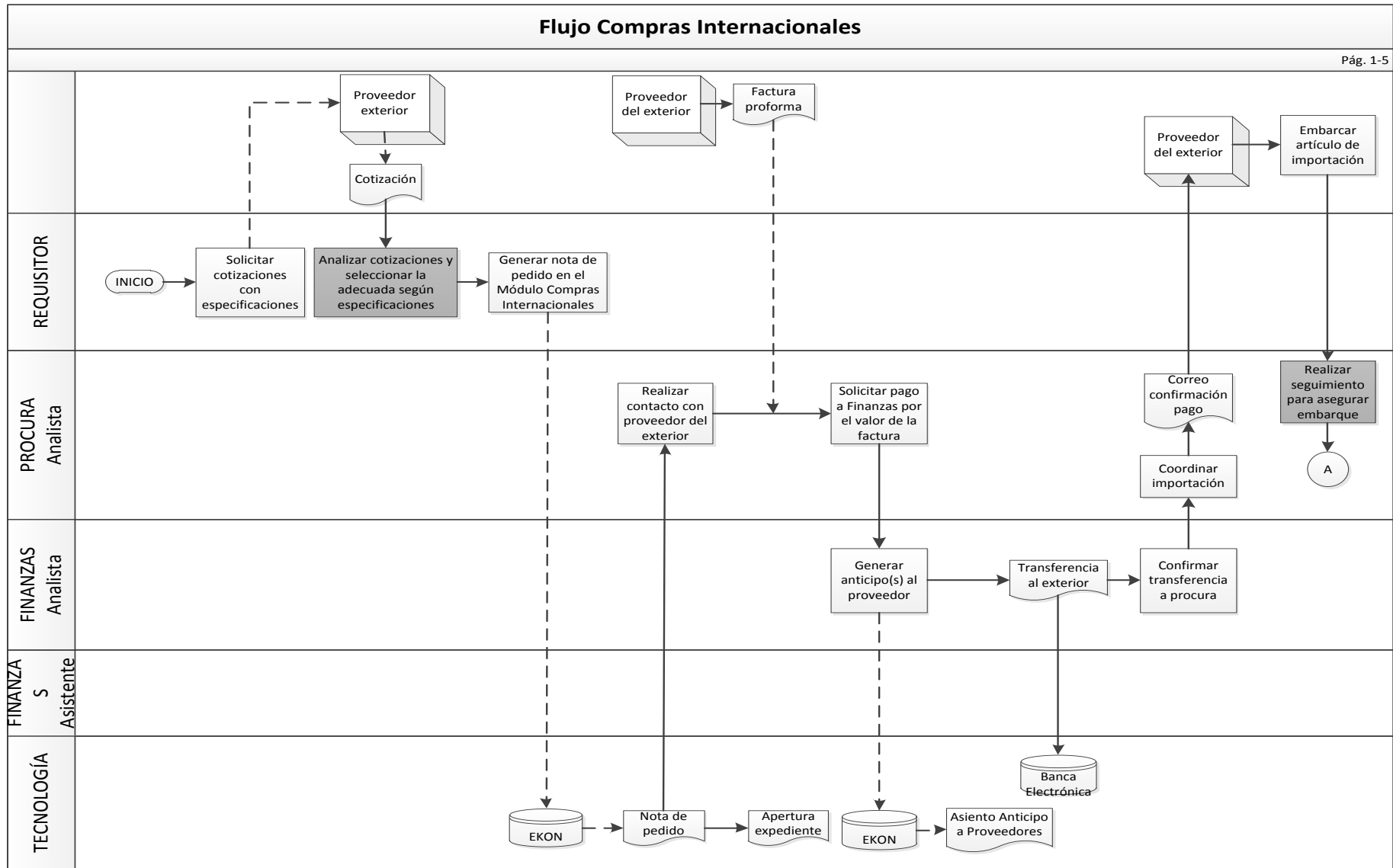
Desaduanización.- Luego de realizar el aforo, el Distrito aduanero autoriza el pago de tributos aduaneros, siempre y cuando en el aforo documental o en el aforo físico, no aparecieren observaciones referente a la declaración. Una vez pagados los tributos al comercio exterior en uno de los bancos autorizados para receptar los pagos, la aduana proceda a la confirmación de los mismo, luego de lo cual, autoriza la entrega de la mercadería.

Expediente.- Carpeta donde se registran todos los documentos y costos adicionales que se incurrieron durante la importación.

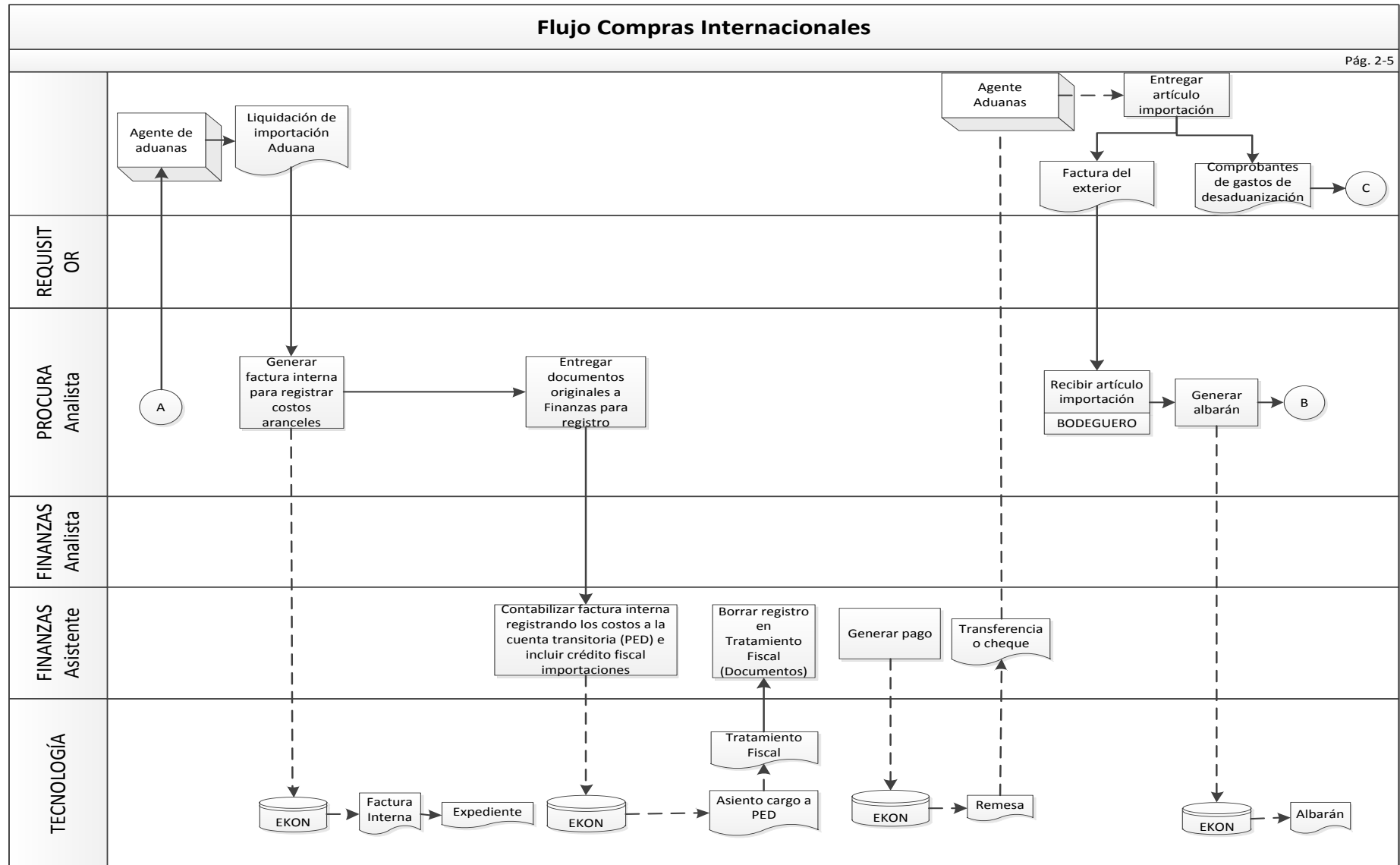
Importación.- Son todas las transferencias y adquisiciones de bienes y servicios que un país adquiere del extranjero y por los cuales eroga divisas

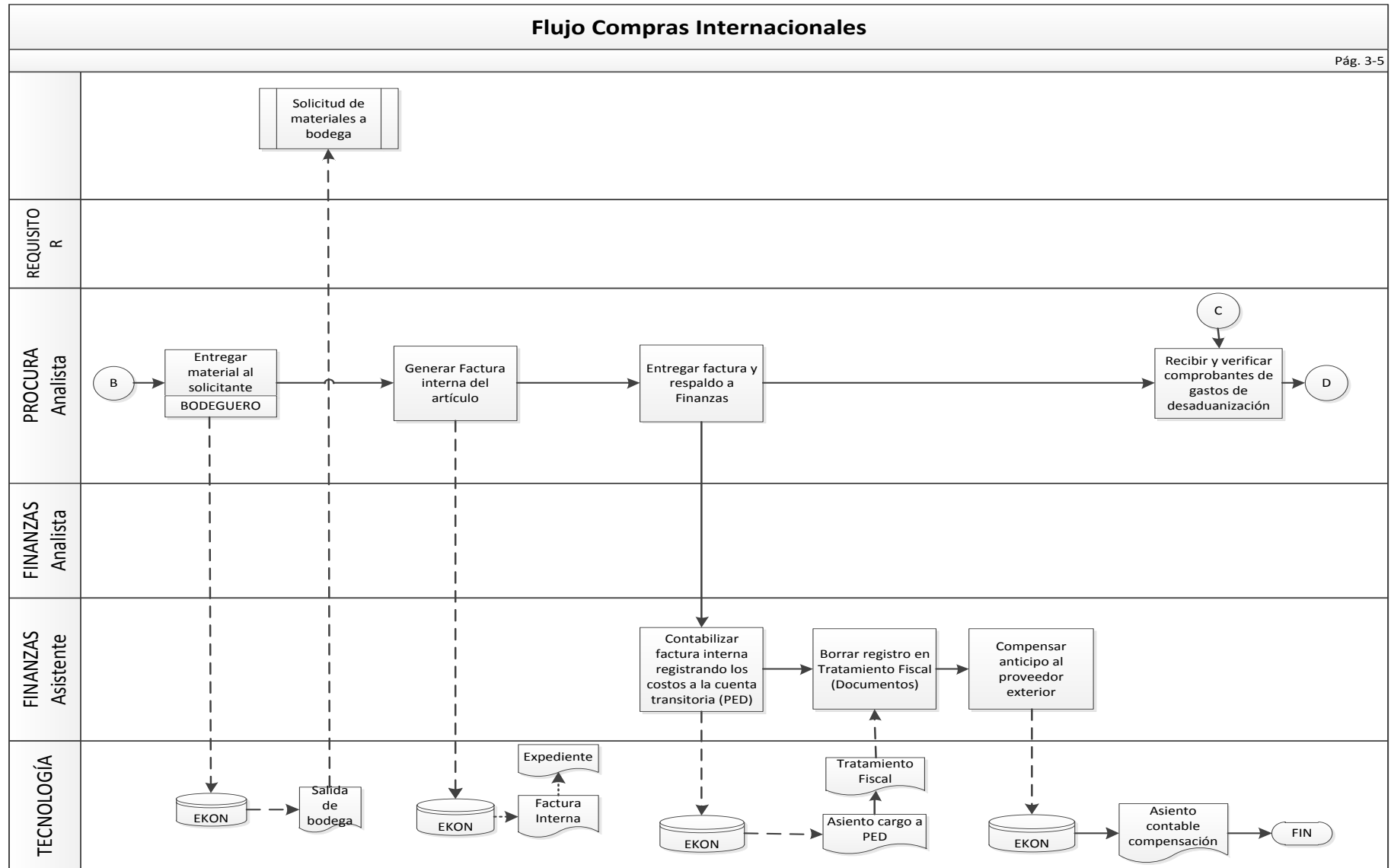
Packing list.- Es el documento emitido por el vendedor para indicar al comprador detalles del embalaje y número de bultos enviados, para efectos de una mejor identificación de la mercancía por parte del comprador.

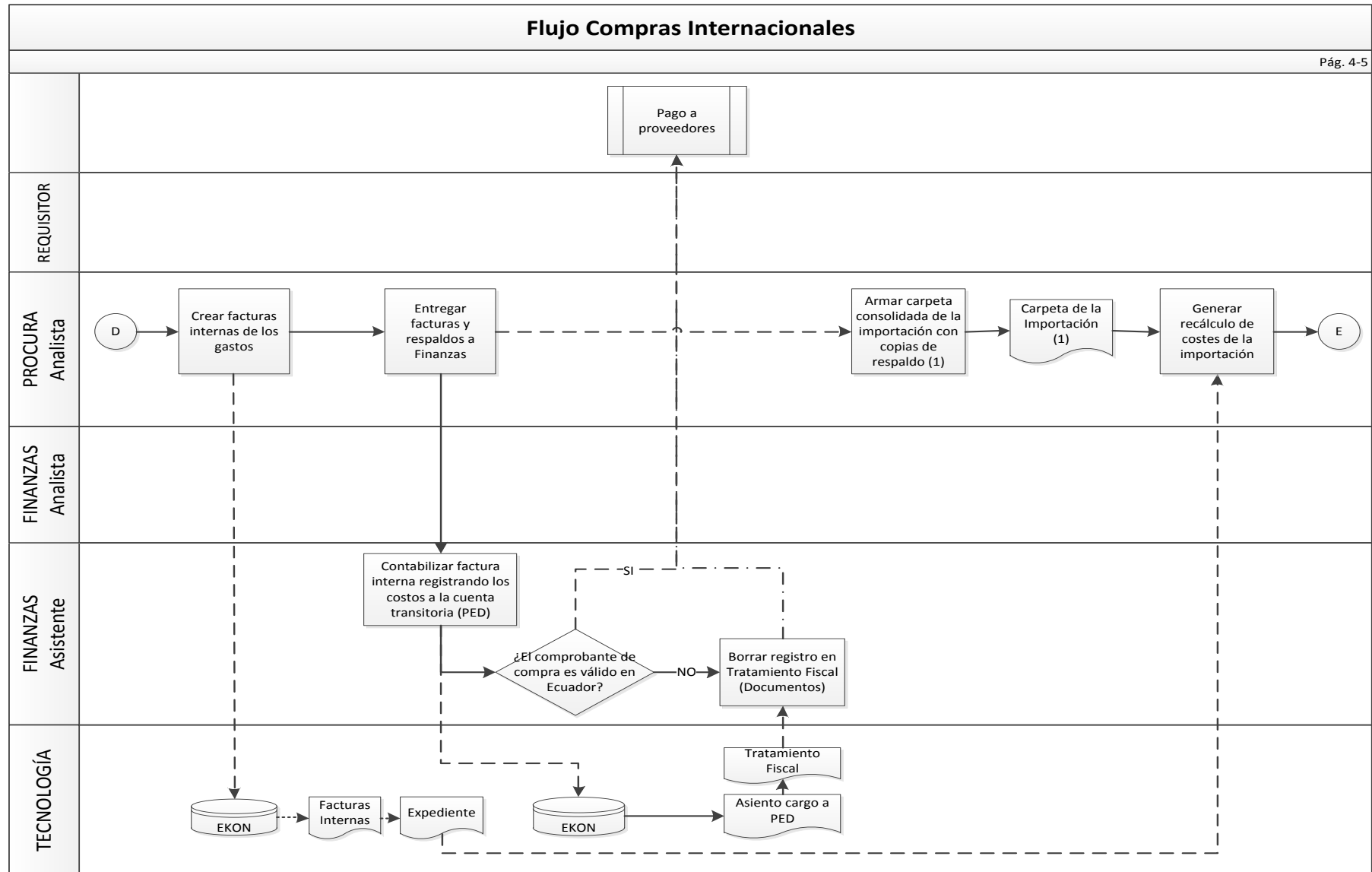
## **PROCEDIMIENTO**

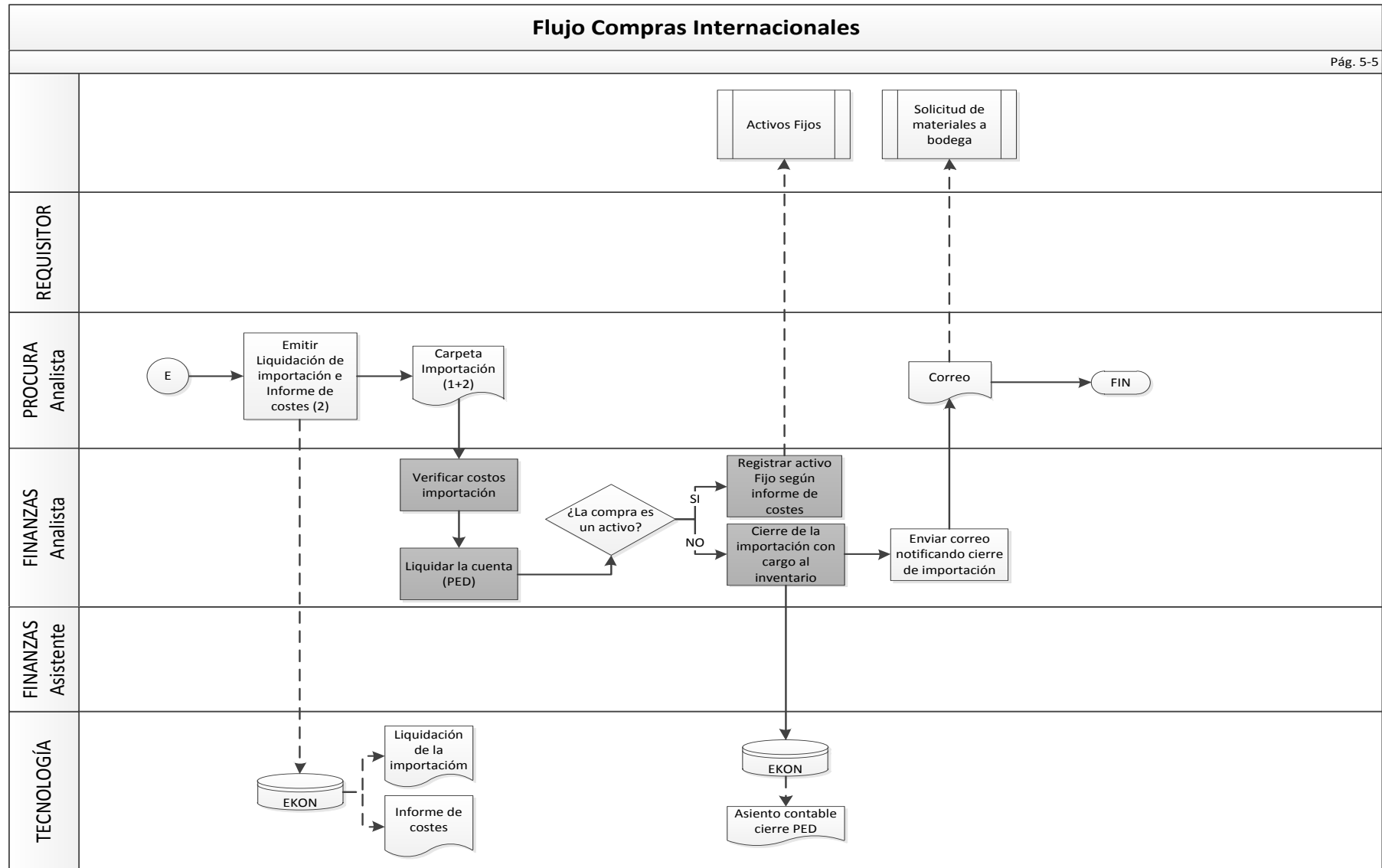












En este procedimiento se establecieron los siguientes puntos de control:

Escoger la cotización adecuada según especificaciones.- Esta actividad está a cargo del Requisitor. Se la seleccionó como punto de control, ya que si no se hizo una buena selección en esta actividad aparte de generar reproceso, podría ver afectado el costo del material para la empresa.

Realizar seguimiento para asegurar embarque.- Esta actividad es responsabilidad del Analista de Procura y Logística, a fin de evitar que la importación tarde más tiempo del estipulado y esto genere atrasos en los límites de entrega de otros procesos.

Verificar costos de la importación.- Este análisis está a cargo del Analista Contable, es responsable de verificar que todos los costos incurridos en la importación se encuentren registrados contablemente y se haya desembolsado exactamente el valor registrado en la cuenta del pedido.

Liquidar la cuenta Pedido.- Una vez realizado el punto de control anterior es responsabilidad del Analista Contable de liquidar la cuenta Pedido, a fin de evitar un reproceso en el análisis de cuentas para la generación de balances.

### **3.1.3 Procedimiento de Compras Nacionales**

#### **PROPÓSITO**

Establecer las actividades para la adquisición de bienes y servicios nacionales necesarios para el adecuado funcionamiento de la compañía. Se busca asegurar que las compras ejecutadas sean las más favorables para la empresa.

#### **ALCANCE**

Este procedimiento abarca actividades desde la distinción entre la compra de materiales o servicios compras, verificación de existencias en inventarios, aprobaciones de la compra, designación de activo fijo o material para uso en proyectos o para el área administrativa de la compañía y culminando con un enlace al procedimiento de Pagos.

#### **LÍDER DEL PROCESO**

Gerente de Procura y Logística

#### **POLÍTICAS**

- El recibo de las requisiciones de compra debe ser presentado en el Formulario de Requisición (ANEXO 7), en el cuál debe contener:
  - Fecha requisición (No se aceptarán cotizaciones mayores a 3 días)

- Especificaciones comerciales y características de la mercancía requerida (de preferencia detallando el número de parte del material)
- Cantidad de mercancía requerida con unidades de medida bajo el Sistema Internacional de Medida.
- Fecha sugerida de entrega de mercancías
- Firma del requisitor
- Firma del Gerente Aprobador (de la empresa en estudio)
- Las cotizaciones efectuadas para las compras, deben ser realizadas únicamente a los proveedores que se encuentran calificados por el Departamento de Procura y Logística
- El tiempo estimado de compra es de máximo 13 días, según el Flujo de tiempo entregado por el Gerente de Procura y Logística (ANEXO 8)
- Es responsabilidad del Departamento de Procura y Logística establecer los plazos de pago y el método de pago con el proveedor, tomando en consideración siempre el beneficio de la compañía.
- El Departamento de Procura y Logística es responsable de hacer el seguimiento del proceso de compra, a fin de que la entrega del material o servicio requerido llegue a tiempo al lugar donde fue requerido.
- Es responsabilidad del Departamento Financiero entregar el comprobante de retención dentro de los 5 primeros días de recibida la factura.

## INDICADORES

Tabla 3.3 Indicadores procedimiento Compras Nacionales

Indicador:	Rotación del inventario de materiales			
Descripción:	Cuántas veces en promedio rotan los inventarios en el año			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Costo de la materia prima / Inventario en promedio de materia prima)	Analista Compras	ANUAL	1	Gerente Procura y Logística
Indicador:	Nivel de cumplimiento del Proceso de compras			
Descripción:	Porcentaje que determina el nivel de cumplimiento en la gestión de compras.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
$(\Sigma \text{ de compras presupuestadas} - \Sigma \text{ de compras efectuadas} / \text{Total compras}) * 100$	Analista Compras	MENSUAL	100%	Gerente Procura y Logística

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente



**DEFINICIONES**

Requisición de compra.- Es el documento mediante el cual, cualquier miembro de la compañía solicitará formalmente a las personas de la compañía destinadas como requisitores en el sistema Ekon (ANEXO 7)

Solicitante.- Puede ser cada miembro de la compañía que requiera inventarios, servicios, papelería, insumos y otros, necesarios para el adecuado funcionamiento de la compañía.

Requisitor.- Son funcionarios Administrativos encargados de ingresar las requisiciones entregadas en el formato del ANEXO 7 (Formato requisición de materiales), posteriormente son los encargados de gestionar la primera etapa de aprobación de su Nota de Pedido.

Nota de Pedido.- Documento electrónico en el sistema Ekon que detalla la requisición de materiales o servicios para la compra.

Servicios Generales.- Todo servicio que se genere por el valor total de la obra o valor total del servicio recibido.

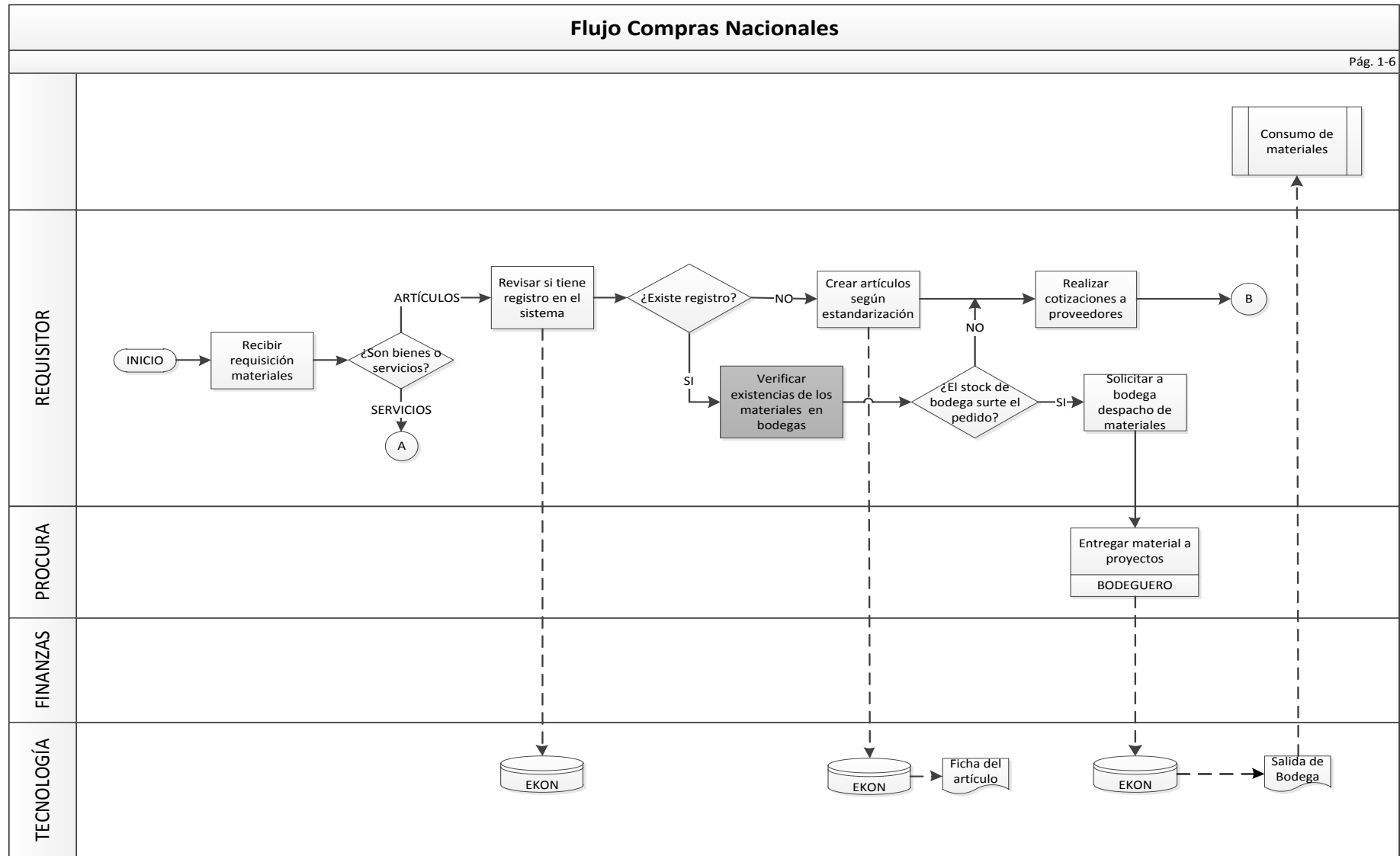
Servicios Específicos.- Son servicios requeridos para satisfacción de una necesidad y que permiten el manejo de precios unitarios según la unidad de medida descrita y la cantidad de servicios solicitados.

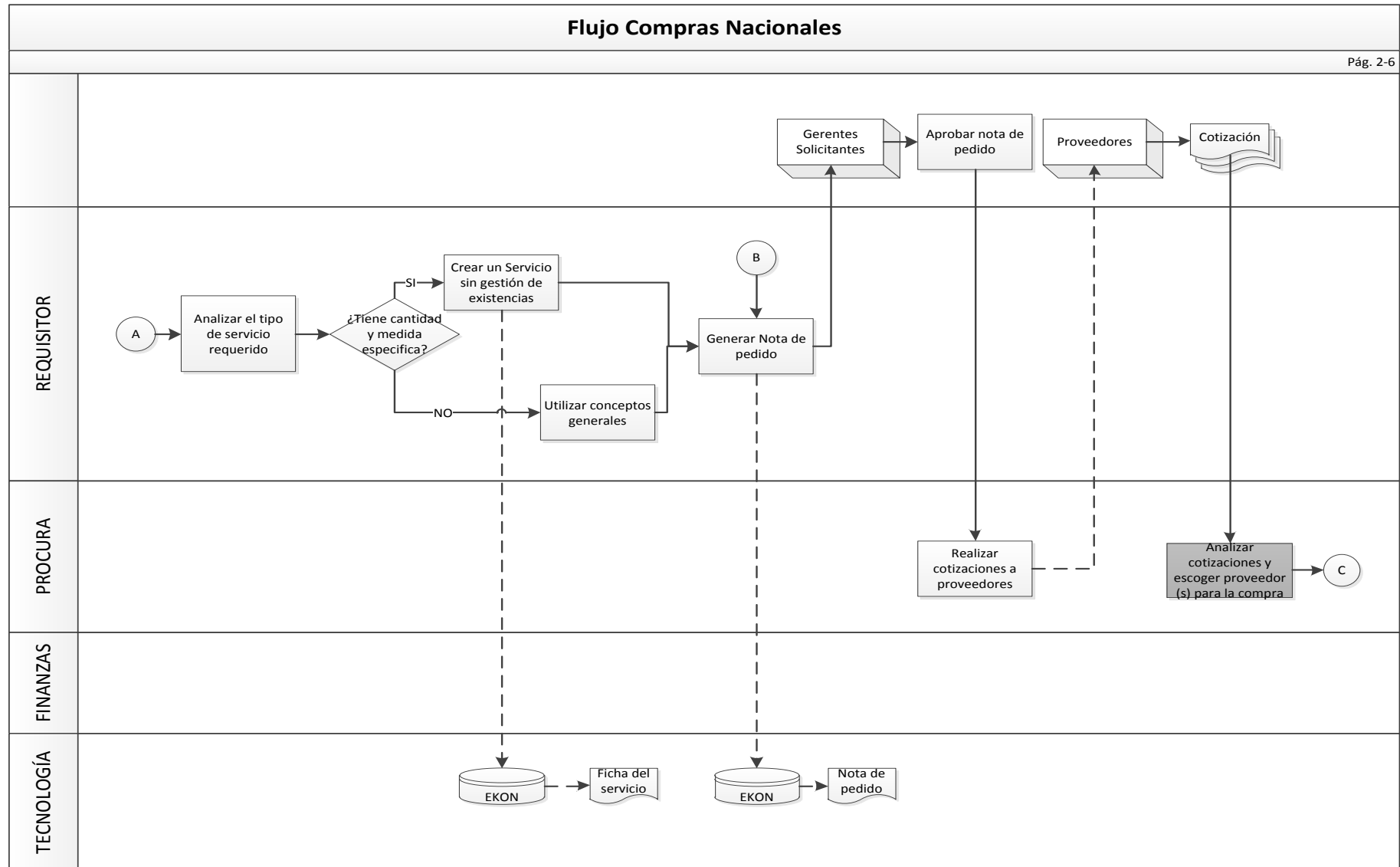
Artículos.- Son ítems tangibles que generan existencias en una bodega hasta su consumo.

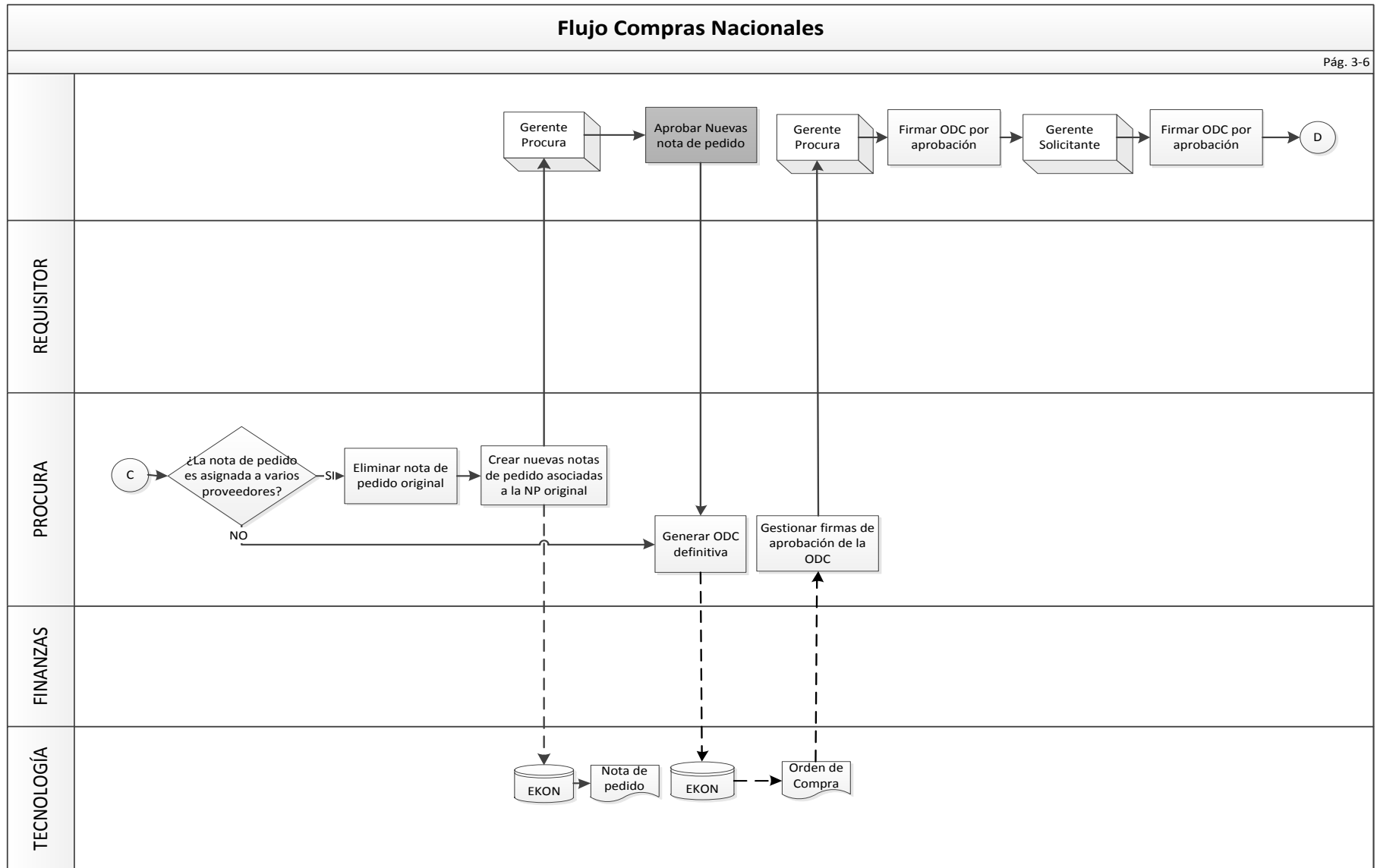
Orden de Compra.- La Nota de Pedido se convierte en orden de compra cuando:

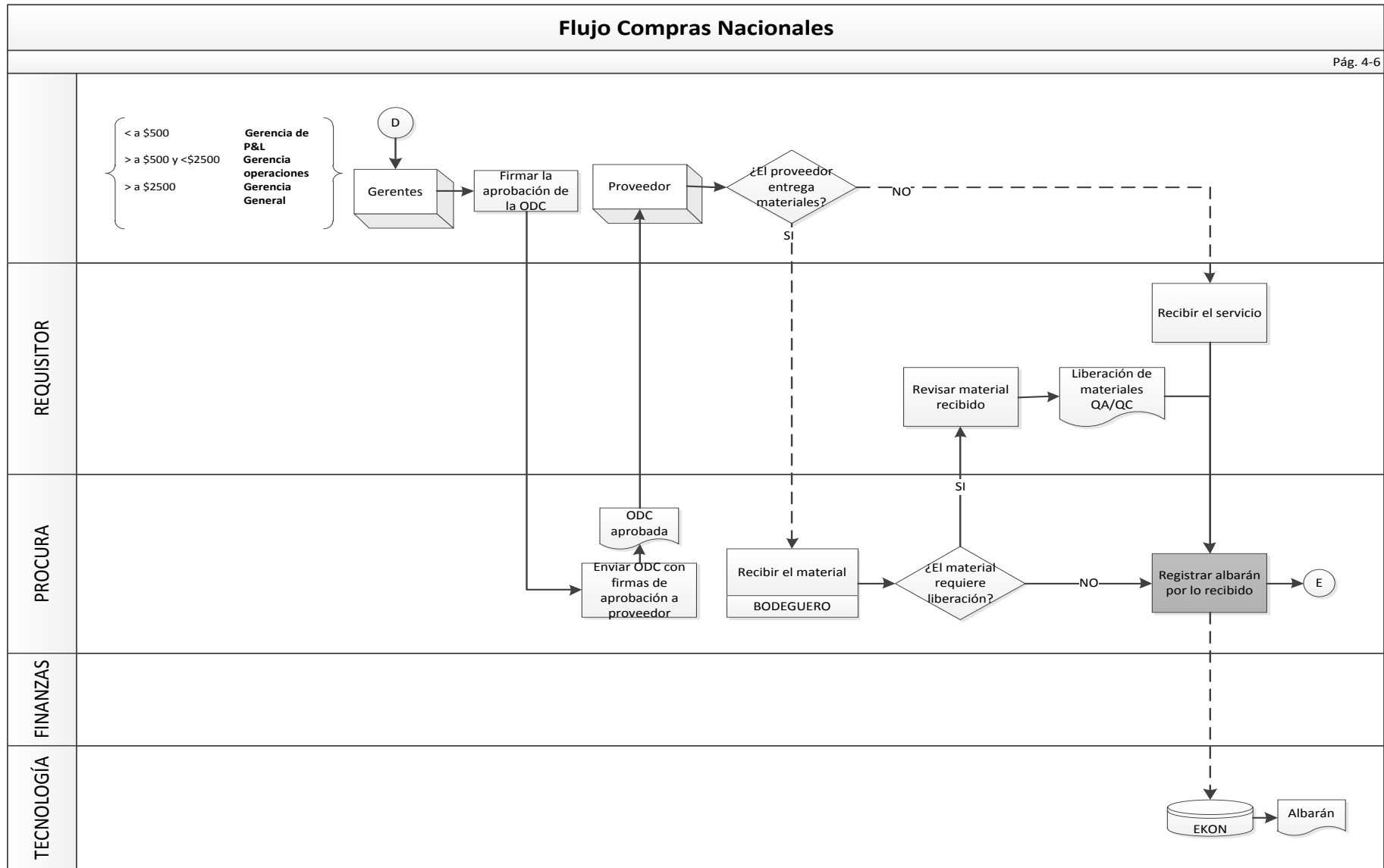
- Se encuentra aprobada por el Gerente Solicitante en el sistema.
- El Departamento de Procura y Logística selecciona un proveedor al que se va a realizar la compra.
- El Departamento de Procura y Logística verifica que la información ingresada está correctamente.

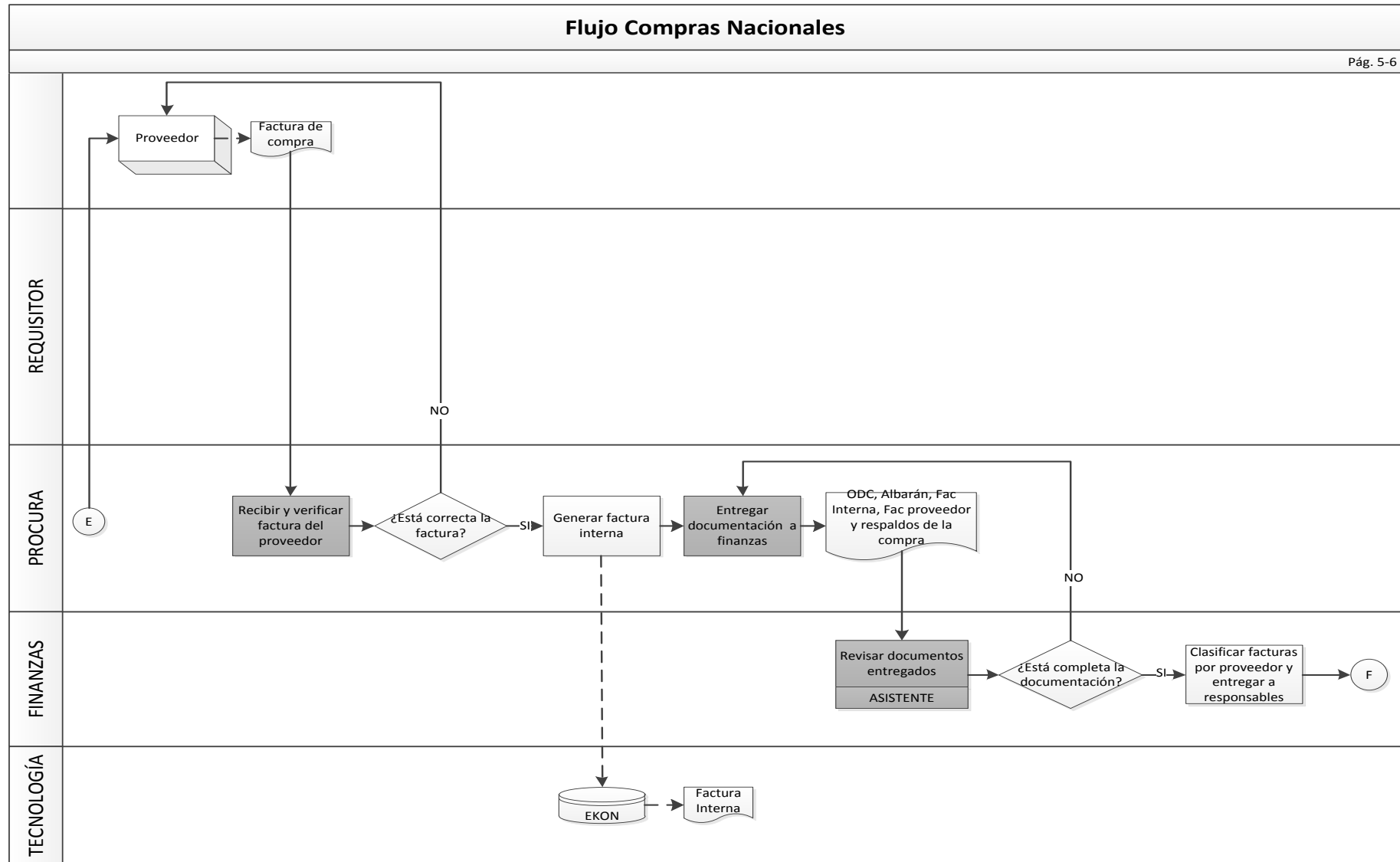
## **PROCEDIMIENTO**

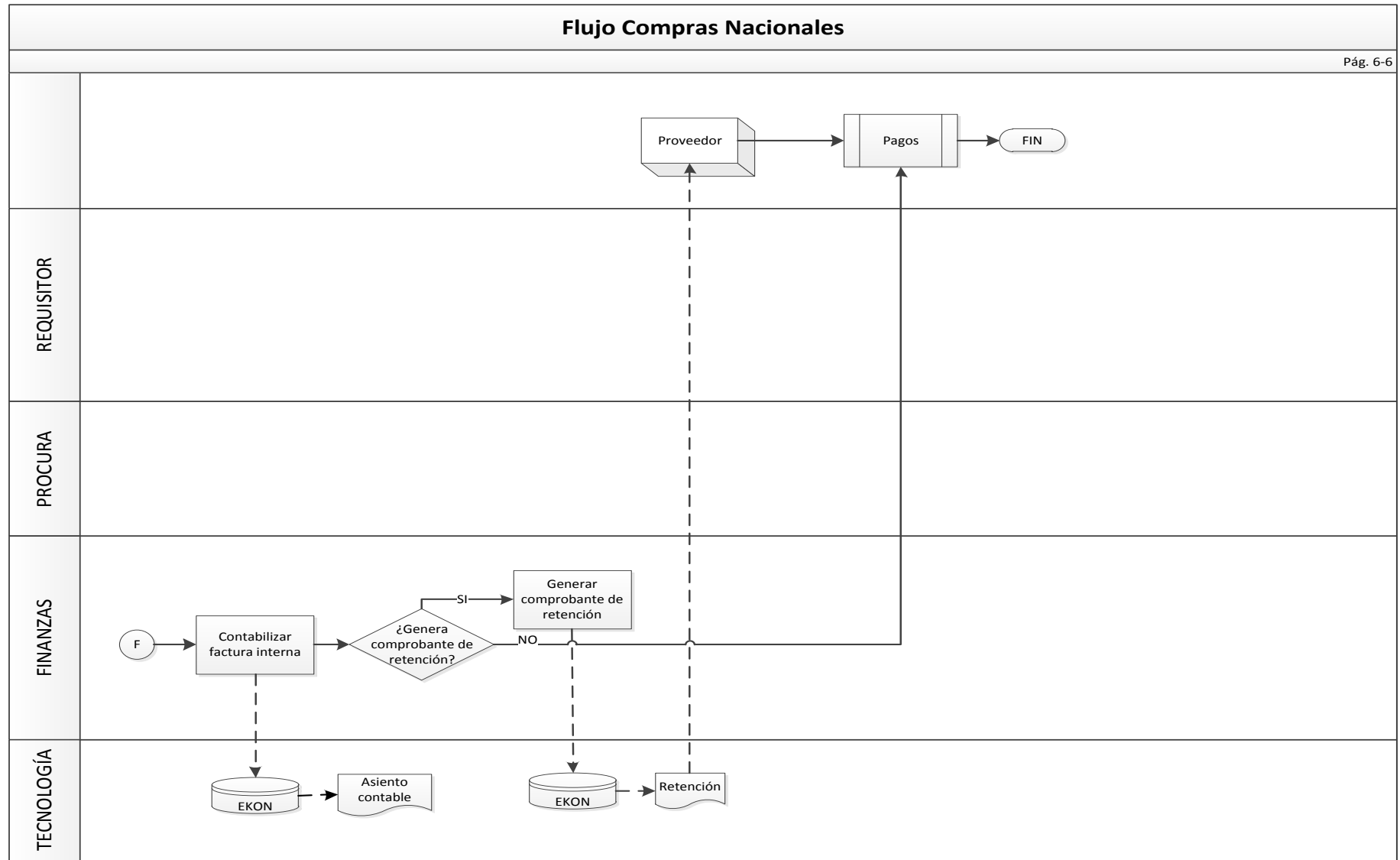














Los puntos de control en el presente procedimiento son los siguientes:

Verificar existencias en bodega.- Esta actividad está a cargo del Requisitor. Si no se ejecuta este punto de control, se puede generar una compra innecesaria para la empresa.

Analizar cotizaciones y escoger la mejor para la compra.- Este punto de control evita que se realicen compras a precios muy altos o a su vez muy bajos, pero materiales o servicio de mala calidad.

Aprobar nuevas notas de pedido.- El departamento de Procura y Logística tiene la libertad de buscar nuevos proveedores que provean de los materiales o servicios requeridos, no necesariamente los que el requisitor indicó; sin embargo, el punto de control está en el Gerente de Procura y Logística quien debe validar que estas elecciones de nuevos proveedores no sean por intereses personales de los compradores.

Registrar albarán de lo recibido.- Esta actividad de control está a cargo del departamento de Procura y Logística, quien es el encargado de registrar el material servicio recibido, si no fue bien hecho este documento el departamento financiero no procesará el pago y se genera un reproceso.

Recibir y verificar factura del proveedor.- El departamento de procura y logística debe verificar que lo facturado por el proveedor corresponda exactamente a lo entregado, de igual forma debe verificar que la factura entregada cumpla con los requisitos establecidos por el SRI. De esta manera el departamento financiero no retornará estas facturas y se genere reproceso por este concepto.

Entregar documentación a finanzas.- El Analista de Procura y Logística es el filtro entre los dos departamentos, este debe verificar que la documentación a entregarse a finanzas esté de acuerdo a las políticas.

Revisar documentación entregada por Logística.- Si este punto de control no se cumple eficientemente por parte de la Analista de Contabilidad, el pago no será procesado y se generaría un reproceso, al devolver la documentación a finanzas después de haber corrido el proceso de pagos.

Si bien es cierto el procedimiento de compras nacionales no corresponde al departamento financiero, se realizó el levantamiento debido a que se presumía en primera instancia que compras nacionales culminaba, con el pago a proveedores. Sin embargo, después del estudio se determinó, que son dos procedimientos completamente separados. Por tal razón, a continuación, se muestra el procedimiento de Pago a proveedores.

### **3.1.4 Procedimiento de Pago a Proveedores**

#### **PROPÓSITO**

Establecer un control adecuado del pago a proveedores, así como el seguimiento de los documentos que se generan por su aplicación.

#### **ALCANCE**

Este procedimiento abarca desde un análisis de la cartera pendiente de pago, generación de remesas de pago y sus respectivas aprobaciones, hasta el archivo de esta documentación.

Es aplicable para el área Financiera quienes son los encargados del proceso y para los entes externos que son los proveedores.

#### **LÍDER DEL PROCESO**

Gerente Financiera

#### **POLÍTICAS**

- Es responsabilidad del Departamento de Procura y Logística establecer en la ficha del Proveedor el Plazo de Pago y el Método de Pago dependiendo de la negociación acordada al efectuar la compra.
- La empresa realizará los pagos a proveedores únicamente por dos métodos: Cheques o Transferencias Bancarias

- Los plazos de pago definidos por el Departamento de Procura y Logística son: Contado, Crédito a 15 días, Crédito 30 días y Crédito 45 días.
- Las remesas menores a 10.000 USD deben ser aprobadas por Gerencia Financiera y la Dirección Administrativa Financiera.
- Las remesas mayores a 10.000 USD deben ser autorizadas por Gerencia Financiera, y aprobadas por la Dirección Administrativa Financiera y la Gerencia General.
- Bajo ningún concepto se realizará salida de dinero sin tener los documentos de respaldo necesarios y el comprobante de remesa.
- Las personas autorizadas para realizar firmas en los cheques son: Gerente Financiera, Directora Administrativa Financiera, Accionista I, Accionista II y Gerencia General. Sin embargo, este poder no justifica que no se cumpla con el procedimiento de aprobaciones descrito en el presente.
- Las remesas deben ser archivadas periódicamente, se realizarán revisiones frecuentes por parte del Contador General a fin de verificar su cumplimiento. El Auxiliar Contable es el encargado de saber la ubicación de las diferentes remesas.

## INDICADORES

Tabla 3.4 Indicadores procedimiento Pago a Proveedores

Indicador:	Nivel de cumplimiento de plazo para pago de proveedores			
Descripción:	Determinación del cumplimiento del plazo de pago a proveedores a fin de mantener la buena imagen de la empresa.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Facturas pagadas a tiempo/ Total facturas con proveedores)*100	Analista Contable	MENSUAL	100%	Gerente Financiera

Indicador:	Nivel de cumplimiento de plazo para pago de proveedores			
Descripción:	Determinación del cumplimiento del registro de las facturas entregadas por el departamento de Procura y Logística			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Facturas ingresadas/total de facturas recibidas	Analista Contable	MENSUAL	99%	Contador General

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

## DEFINICIONES

Proveedor.- Puede ser una persona o una empresa que surta de productos o servicios a otras empresas para el adecuado funcionamiento de la compañía.

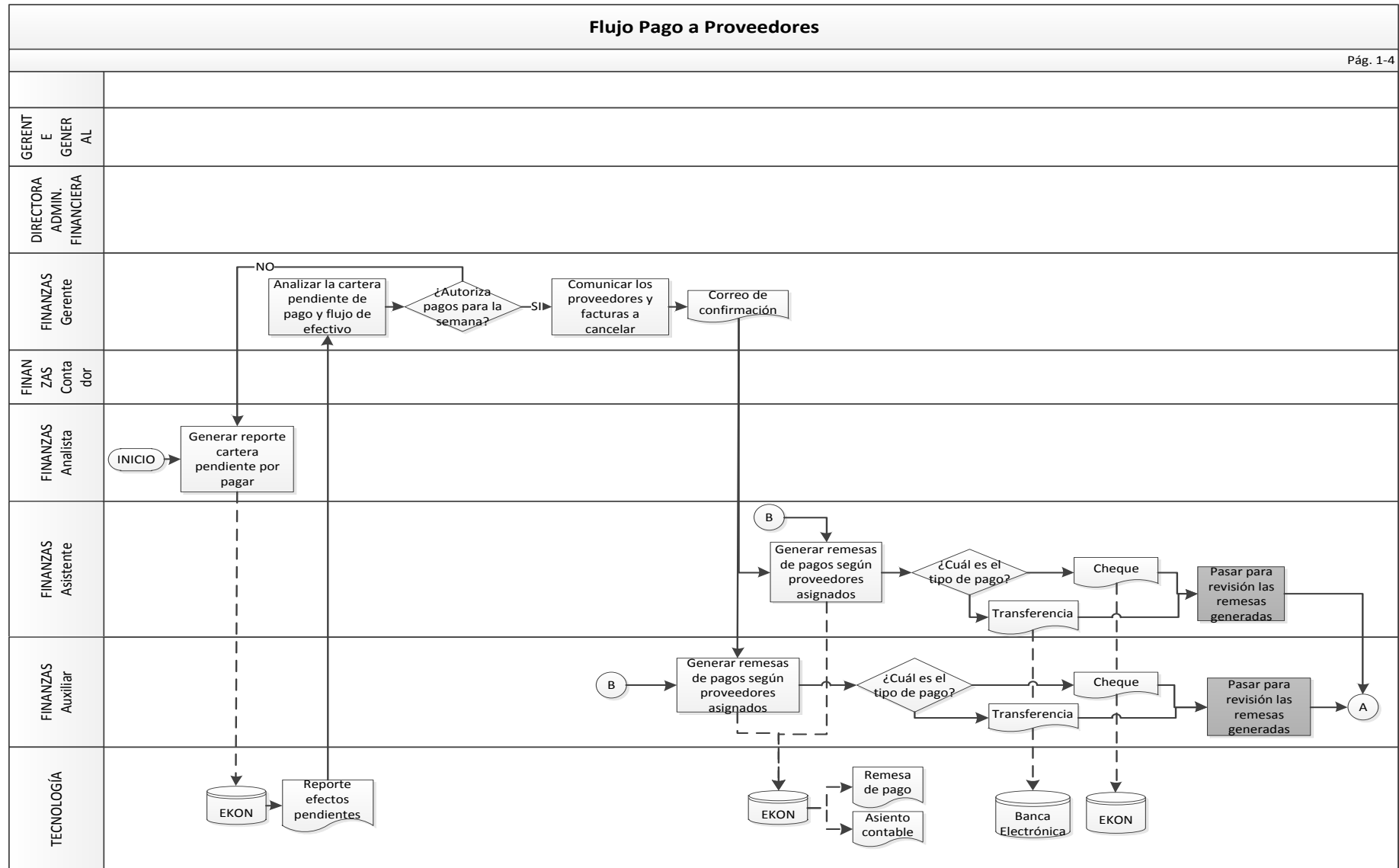
Flujo de efectivo.- Es el estado que refleja cuanto efectivo conserva la empresa después de haber efectuado los gastos y los costos. En el caso de existir, se debe tomar en cuenta también el pago de intereses y pago de capital.

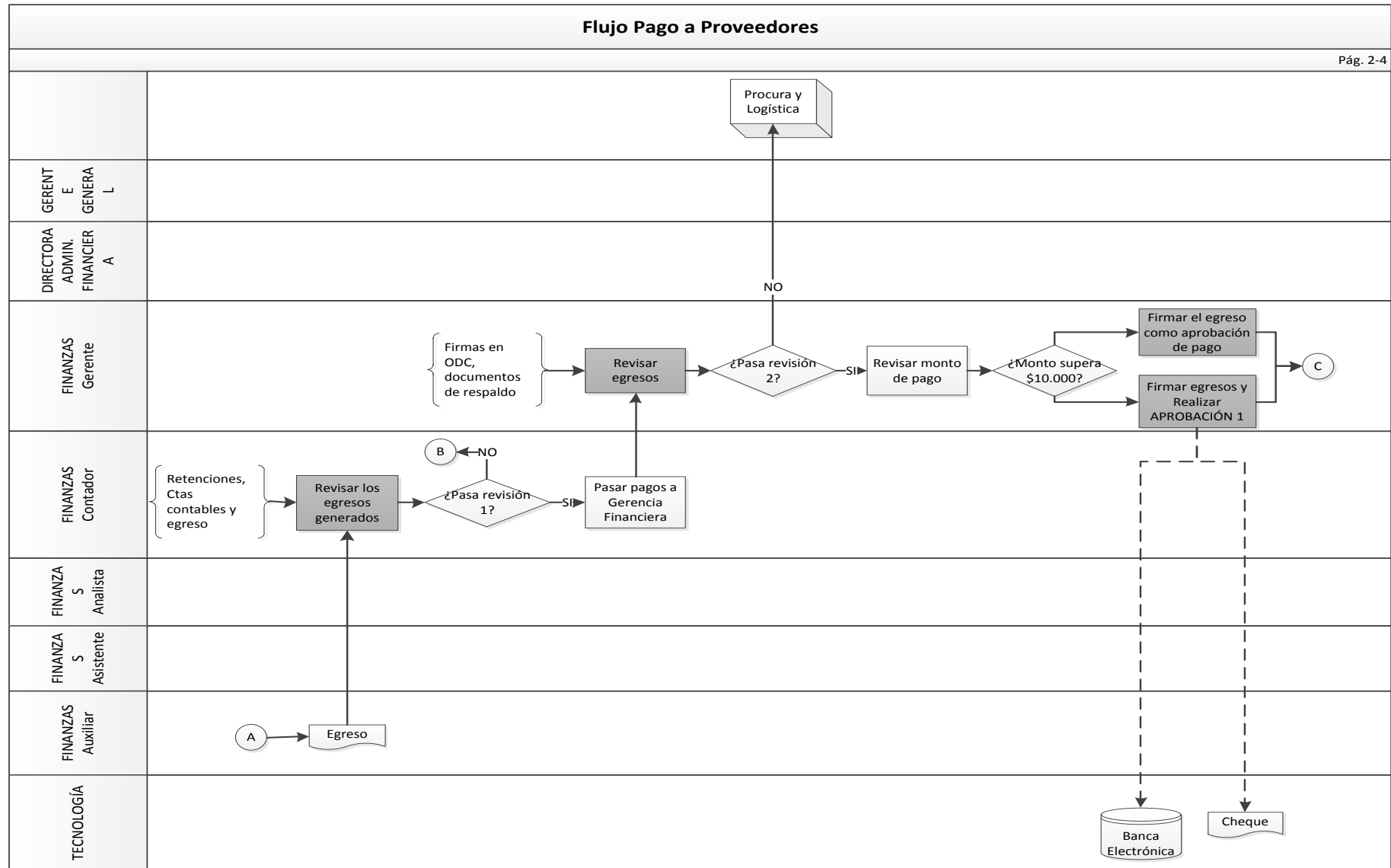
Remesas.- Son los documentos internos de la compañía, que respaldan físicamente la salida de dinero de la empresa.

Plazo de Pago.- Es el tiempo acordado en base al que se deberá realizar el pago a las facturas de los proveedores

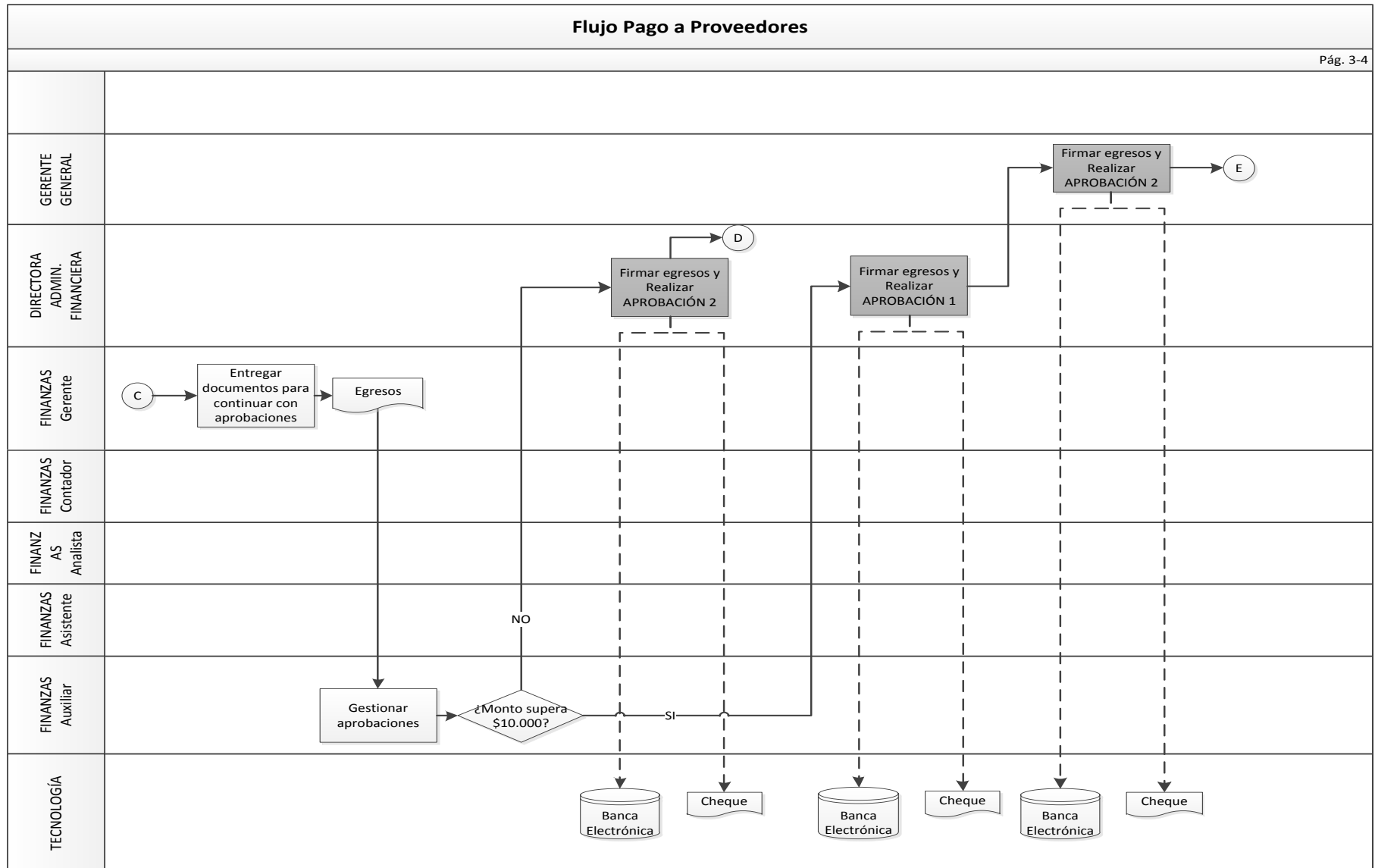
Método de Pago.- Es la forma en la que se debe efectuar el pago al proveedor dependiendo del plazo de pago establecido.

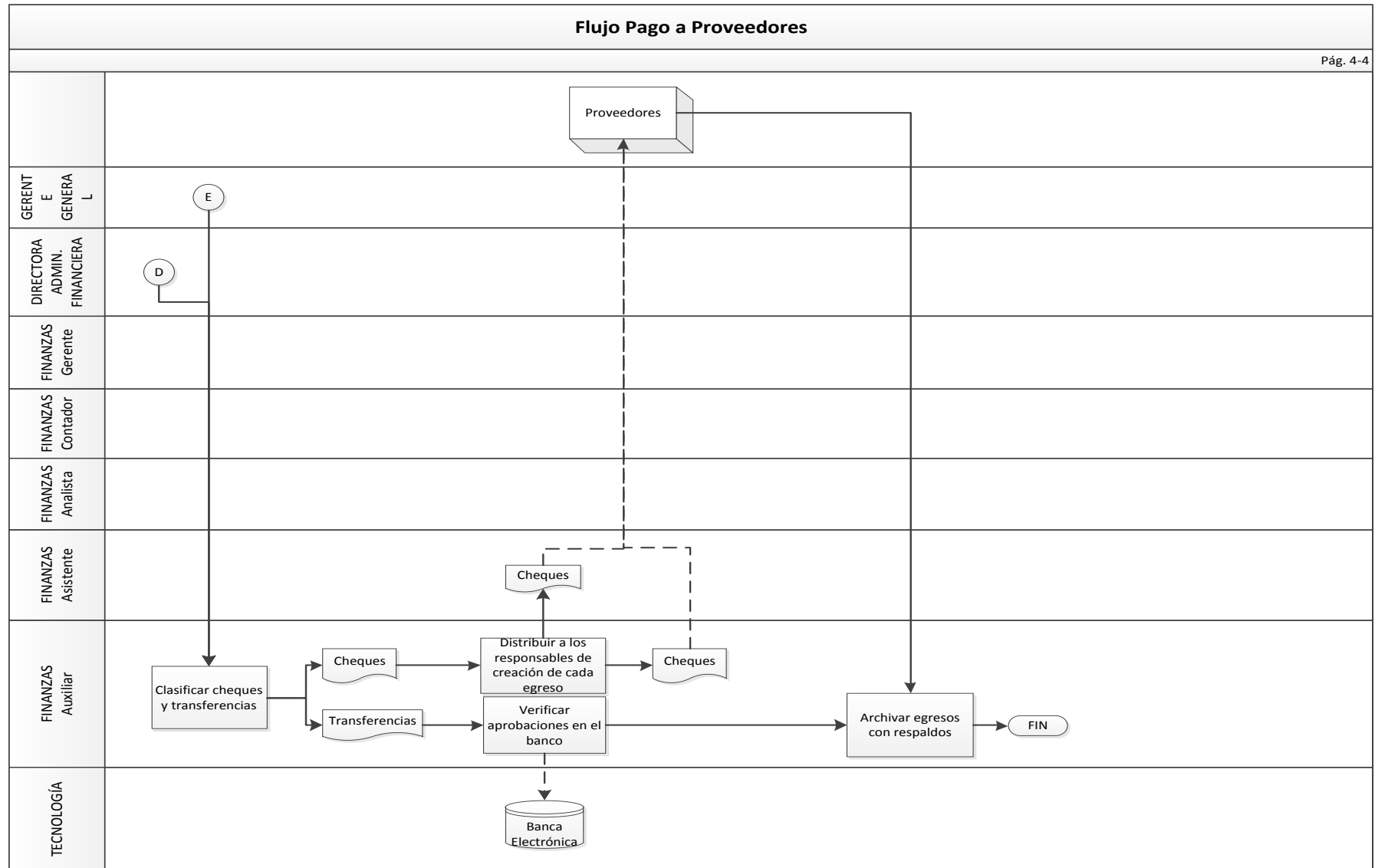
## **PROCEDIMIENTO**











Los puntos de control para el presente procedimiento se explican a continuación

Para revisión de remesas generadas.- Es responsabilidad de los generadores de remesas efectuar una primera revisión de su trabajo elaborado, ya que si no se lo hace se genera un reproceso al volver a realizarlo.

Revisar los egresos generados.- Es responsabilidad del Contador, revisar como primer control que las cuentas contables aplicadas sean correctas, a fin de evitar reproceso en el proceso de conciliación bancaria.

Firmar egreso como constancia de aprobación o realizar primera aprobación bancaria.- Dentro de las políticas está establecido que la Gerente Financiera no puede aprobar valores mayores a 10.000 USD, de tal manera que si no hace esta distinción adecuadamente se genera un reproceso a realizar nuevamente la transferencia o cheque por esta equivocación.

Firmar egresos y realizar aprobaciones.- Es responsabilidad de los encargados revisar que los valores a transferir al proveedor sean los adecuados, no se puede aprobar las transferencias o cheques sin una revisión.

### **3.1.5 Procedimiento de Pago de Nómina**

#### **PROPÓSITO**

Realizar en tiempo y forma de acuerdo a la normalidad, el cálculo y el pago de las remuneraciones que le corresponde al personal de la empresa, así como preparar los registros contables conforme a la ley.

#### **ALCANCE**

El proceso de nómina cubre desde la recepción de novedades generadas en el transcurso del mes en cada uno de los empleados. Se realiza el pago de la nómina y culmina con la entrega del rol de pago a cada uno de los funcionarios.

#### **LÍDER DEL PROCESO**

Gerente de Recursos Humanos

#### **POLÍTICAS**

- Las novedades que se han efectuado en el mes referente a los trabajadores serán realizadas con corte al 25 de cada mes.
- Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos verificar que todos los datos ingresados en la ficha del empleado estén correctamente antes de generar la nómina.
- El pago de la nómina deberá estar acreditado en las cuentas de los empleados hasta máximo el 3 de cada mes.

- El Departamento de Recursos Humanos será responsable de devolver los egresos firmados al Departamento Financiero, una vez que haya firmado el empleado como recepción del cheque.
- Todos los cheques entregados al Departamento de Recursos Humanos que no hayan sido entregados al personal en un plazo de 30 días deberán ser devueltos al Departamento Financiero. Desde Finanzas se efectuará el pago de estos cheques después del plazo establecido.
- El Departamento Financiero es responsable de devolver las nóminas intactas al Departamento de Recursos Humanos.

## INDICADORES

Tabla 3.5 Indicadores procedimiento Pago de Nómina

Indicador:	Efectividad de pagos de nómina			
Descripción:	Determinación del cumplimiento del plazo de pago de nómina a fin de lograr la satisfacción del cliente interno.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
(Tiempo real pago de la nómina/ Tiempo programado para pago)	Analista RRHH	MENSUAL	1	Gerente Recursos Humanos

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

**DEFINICIONES**

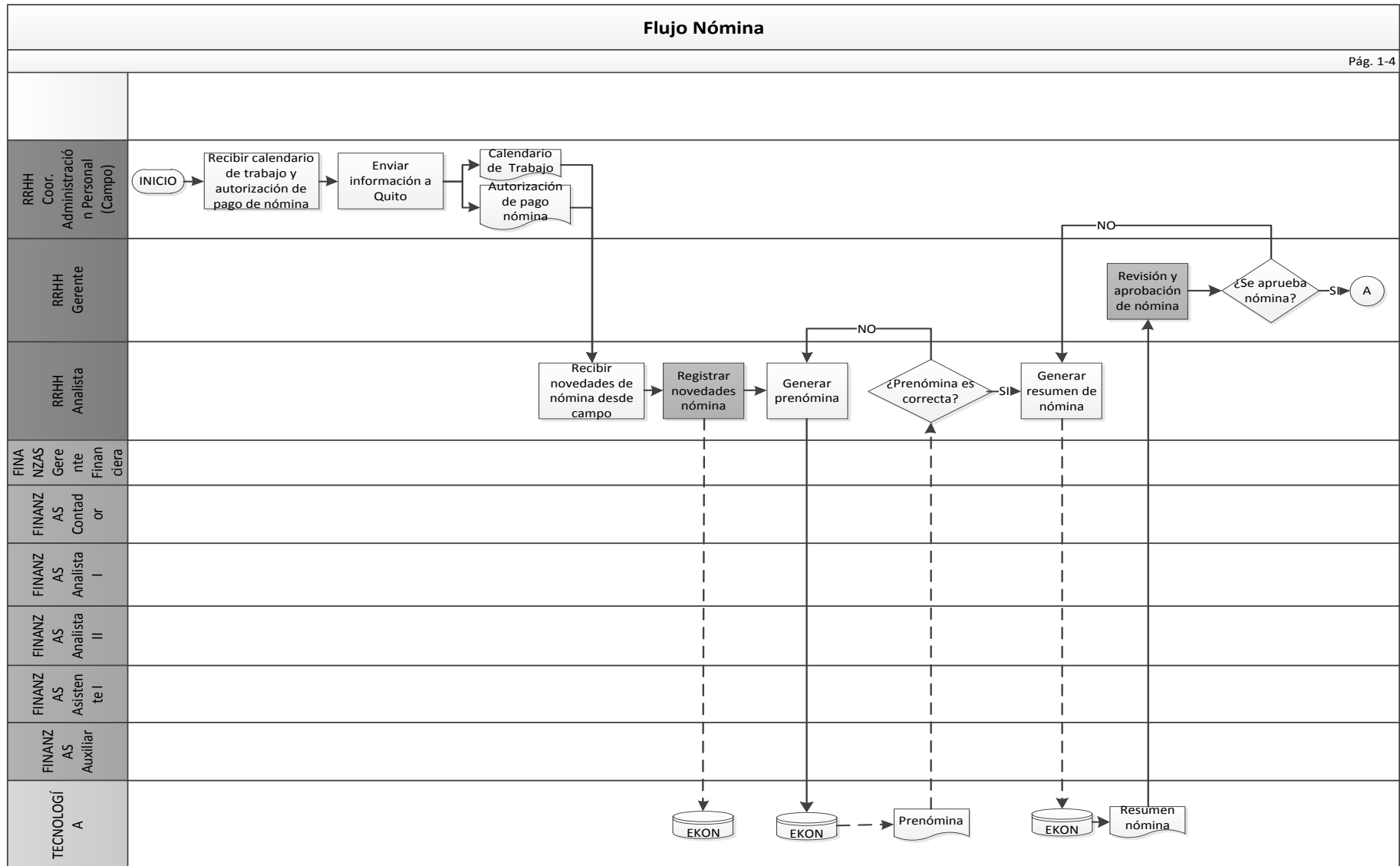
Nómina.- Es un reporte administrativo que permite realizar el pago de sueldos a los trabajadores de una manera ordenada, de igual forma permite proporcionar información contable y estadística tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales.

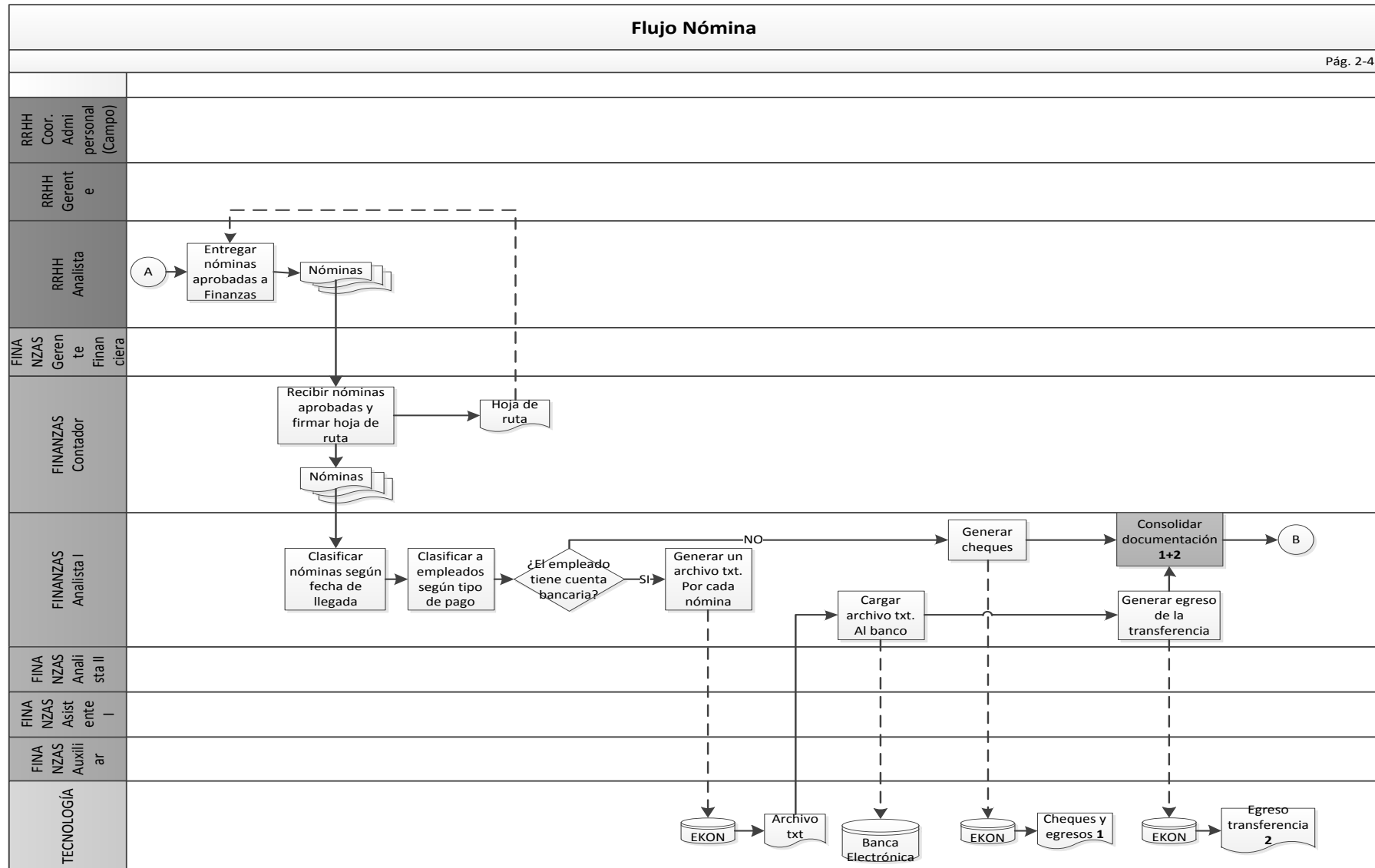
Novedades de Nómina.- Es un reporte que contiene las horas extras generadas en el período, las incapacidades, recargos, reportes de licencias, permisos, si algún trabajador no asistió a su jornada, entre otros. Estos datos son esenciales para el cálculo de la remuneración mensual de cada trabajador.

Rol de Pagos.- Es un documento de carácter interno, en el que se registran los valores que constituyen ingresos y deducciones para el trabajador por concepto de remuneraciones.

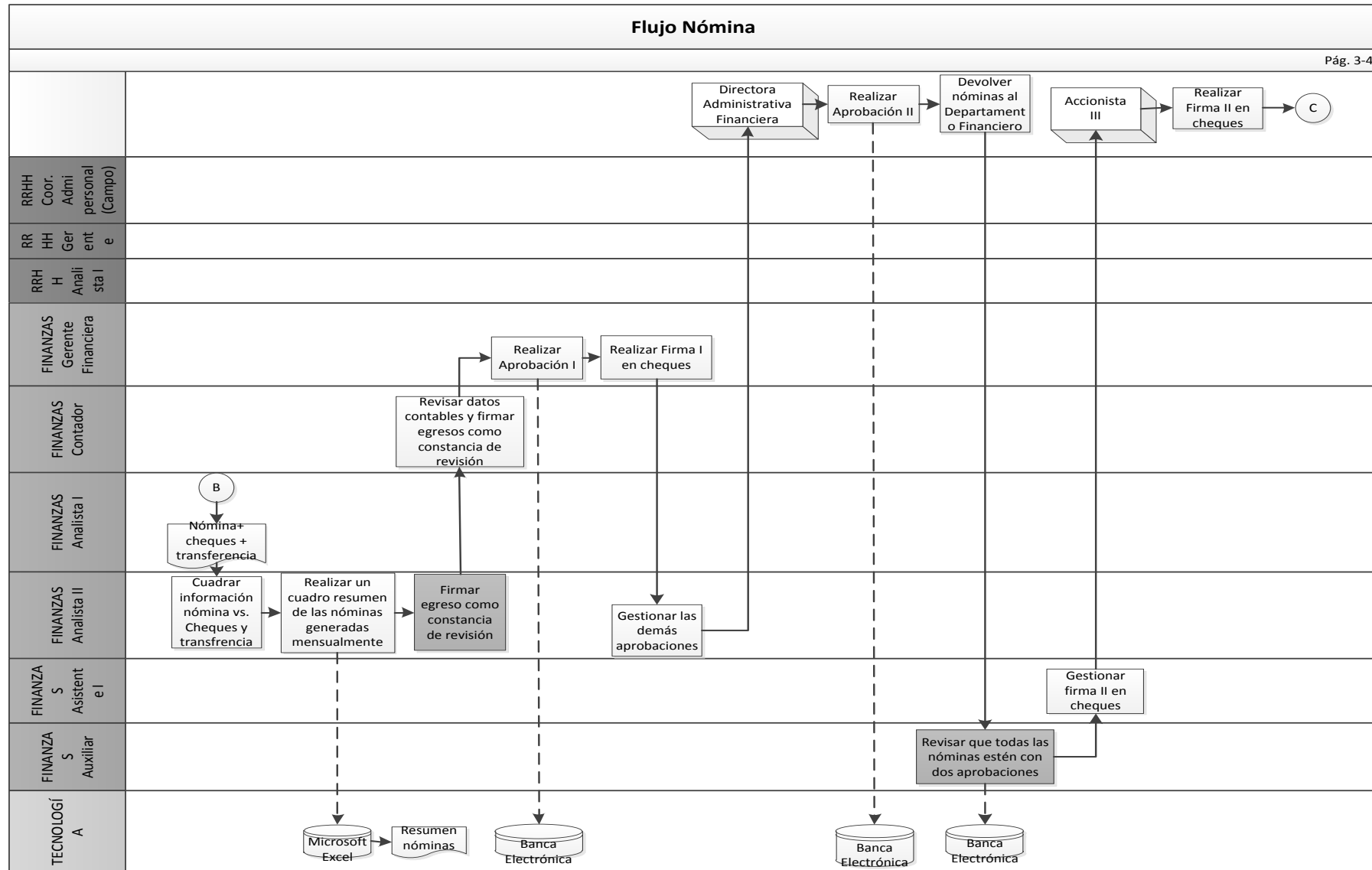
Provisiones.- Son aquellos valores estimados que guarda la empresa para solventar el pago de las prestaciones sociales de los empleados.

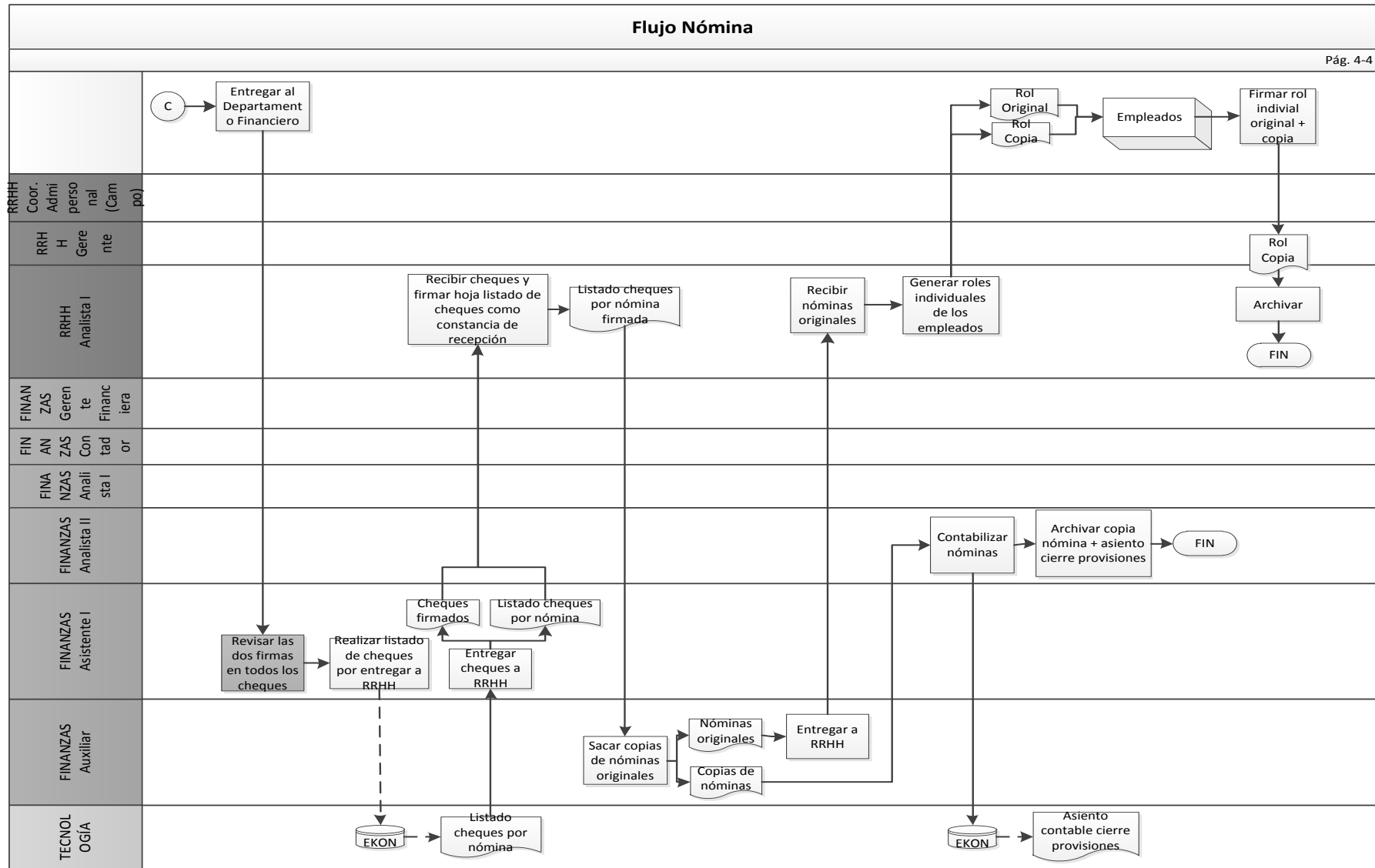
**PROCESO**











Las actividades que son puntos de control para este procedimiento son las siguientes:

Revisar novedades de nómina.- Es responsabilidad del Analista de RRHH verificar que las novedades enviadas desde campo estén correctas, si no se hace esta primera revisión en este punto de control el reproceso es mayor al generar la nómina.

Revisión y aprobación de nómina.- Es necesario que en este punto de control la Gerente de RRHH realice toda la depuración de errores que pueda surgir del proceso, si pasa de este filtro algún error el pago de la nómina no sería el adecuado.

Consolidar cheques y transferencias de nómina.- Este es un punto de control importante en el Departamento Financiero, ya que de este depende la aprobación de las transferencias por parte de la Gerente Financiera, por lo que el cuadre entre cheques y transferencias debe estar exactamente igual al de la nómina generada.

Revisar las dos aprobaciones en el banco.- Es responsabilidad del Auxiliar Contable revisar que en la banca electrónica se encuentren realizadas estas dos aprobaciones, si estas no están generadas, el dinero no fue transferido a los empleados. Se genera un reproceso al

regresar a los encargados de aprobaciones en la banca electrónica para que realicen la autorización de esta transferencia.

Revisar las dos firmas en todos los cheques.- Es responsabilidad de la Analista Contable realizar esta revisión. Si no se cumple eficientemente esta actividad se realiza reproceso con la devolución de los cheques que no cumplen con esta política y no pueden ser cobrados.

### **3.1.6 Procedimiento de Ventas**

#### **PROPÓSITO**

Establecer las instrucciones que deben seguirse para facturar el servicio prestado al cliente de tal manera que se cumplan las políticas administrativas y financieras de la empresa y las exigencias del cliente.

#### **ALCANCE**

El presente procedimiento abarca desde la recepción de las planillas del trabajo elaborado en campo, revisiones por parte del cliente con su aprobación para la facturación, emisión de notas de crédito, registro del cobro de la cartera y finaliza con el registro de la retención efectuada por el proveedor.

**LÍDER DEL PROCESO**

Gerente Financiera

**POLÍTICAS**

- Las planillas deberán ser entregadas al departamento Financiero ya aprobadas por el cliente, máximo hasta el 20 de cada mes.
- Las facturas serán entregadas por el departamento Financiero listas para entregar al cliente hasta el 24 de cada mes como la fecha máxima.
- El registro de la retención efectuada por el cliente, debe ser efectuada dentro del mismo mes contable.
- El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses
- La Gerencia Financiera será la encargada de realizar la gestión de cobro de las facturas.

**INDICADORES**

Tabla 3.6 Indicadores procedimiento Ventas

Indicador:	Relación de Cartera			
Descripción:	N° de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un período de tiempo.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
Ventas a crédito en el período / Cuentas por cobrar promedio	Analista Contable	ANUAL	1	Gerente Financiera

Indicador:	Variación de ventas netas			
Descripción:	Refleja el grado de crecimiento de las ventas netas de un período a otro			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
$((\text{Ventas netas último ejercicio} - \text{ventas ejercicio anterior}) * 100) / \text{ventas netas en el ejercicio anterior}$	Analista Contable	ANUAL	20%	Gerente Financiera

Indicador:	Facturación emitida a conformidad del cliente			
Descripción:	Refleja el grado de satisfacción del cliente con respecto a la facturación entregada, asumiendo que si el proceso se corre eficientemente debería ser sin errores la factura entregada.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
$\text{N}^\circ \text{ de facturas recibidas sin objeciones} / \text{Total de facturas emitidas en el mes}$	Analista Contable	MENSUAL	1	Gerente Financiera

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

## DEFINICIONES

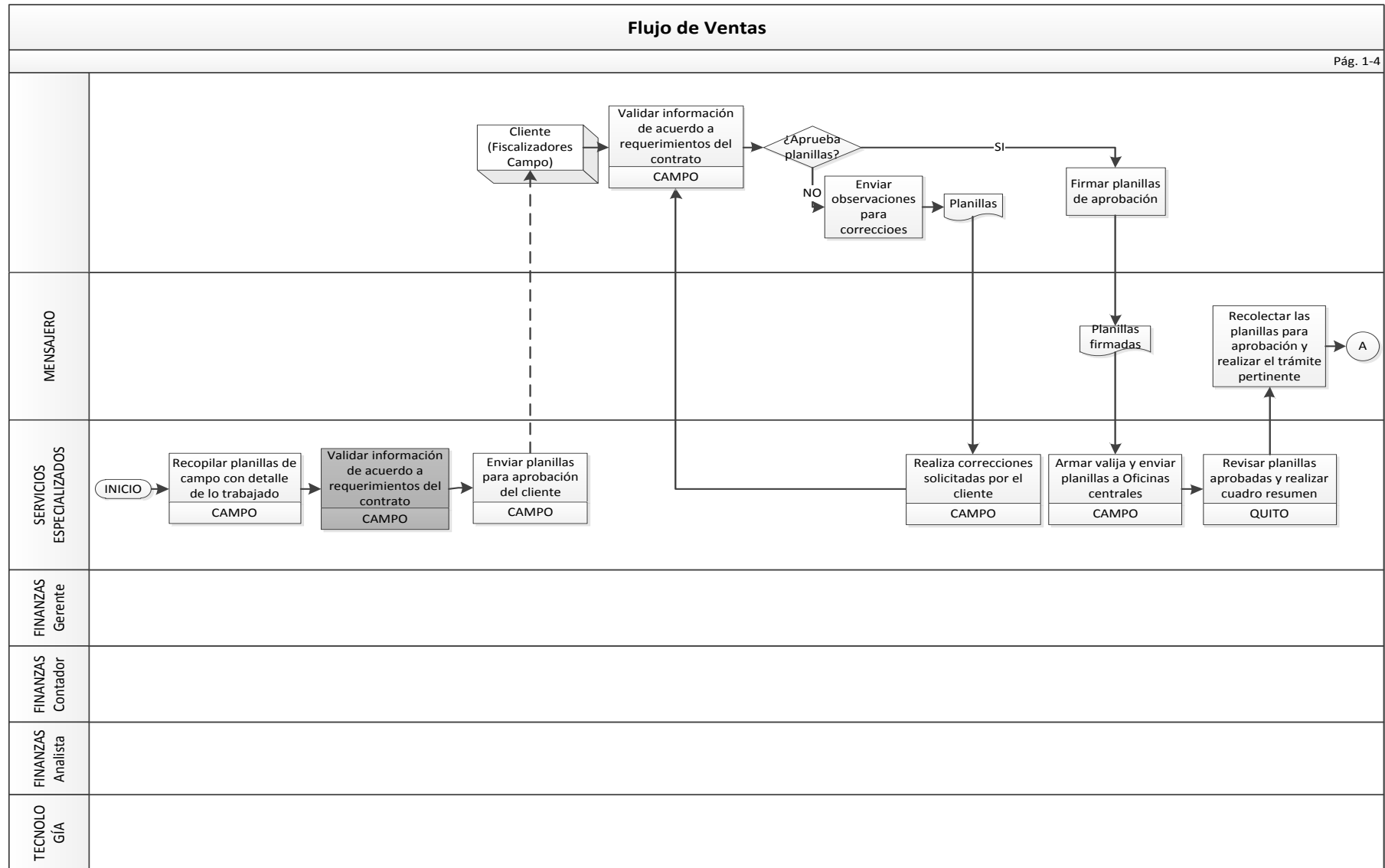
Proyectos.- Son los contratos por servicios de ingeniería, procura o construcción que se mantiene con los distintos proveedores. La empresa lleva un control por cada nombre de proyecto en ejecución.

Retención.- La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser entregado al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos. (Servicio de Rentas Internas)

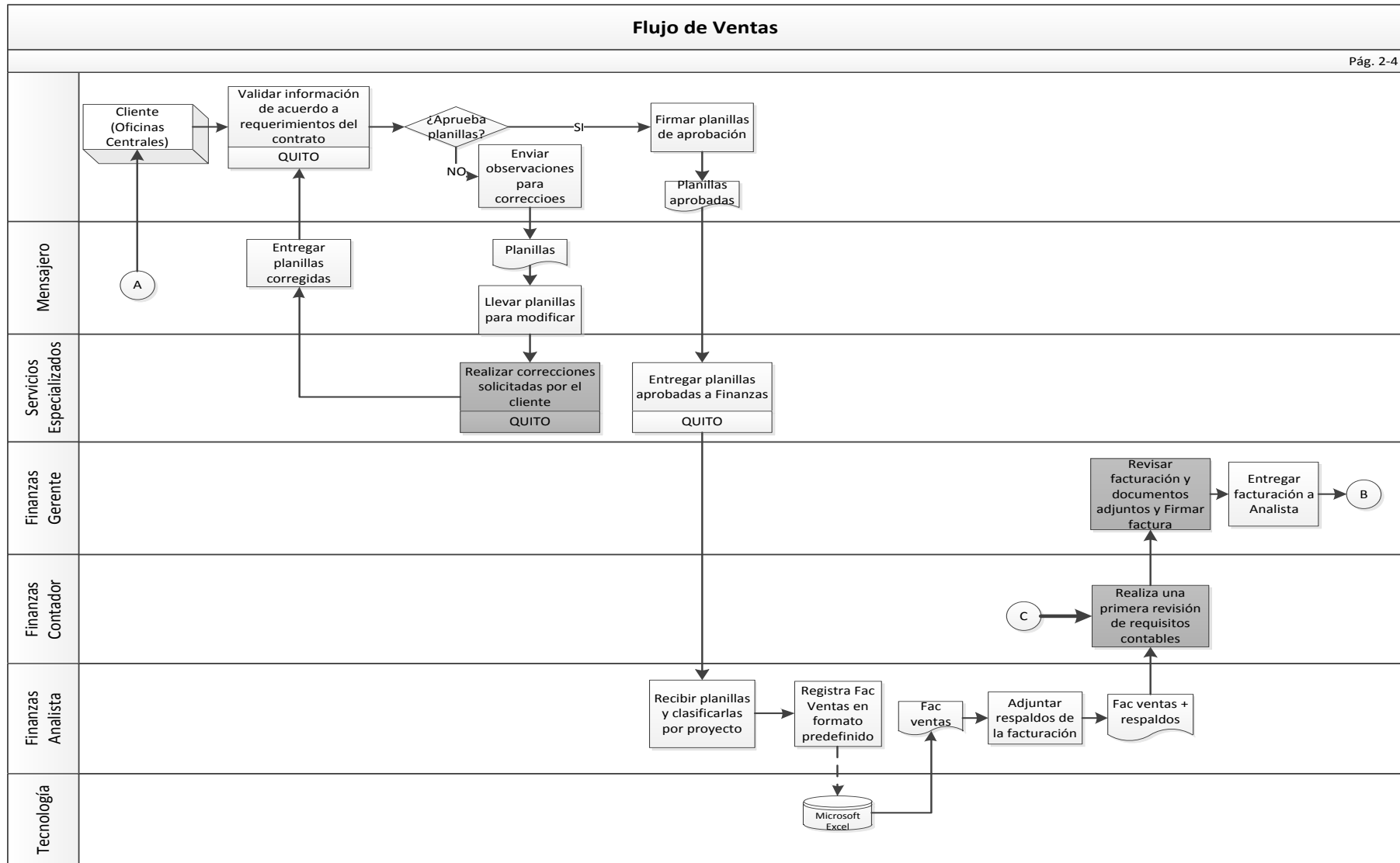
Notas de crédito.- Son documentos que se emiten en una compañía para anular operaciones o aceptar devoluciones.

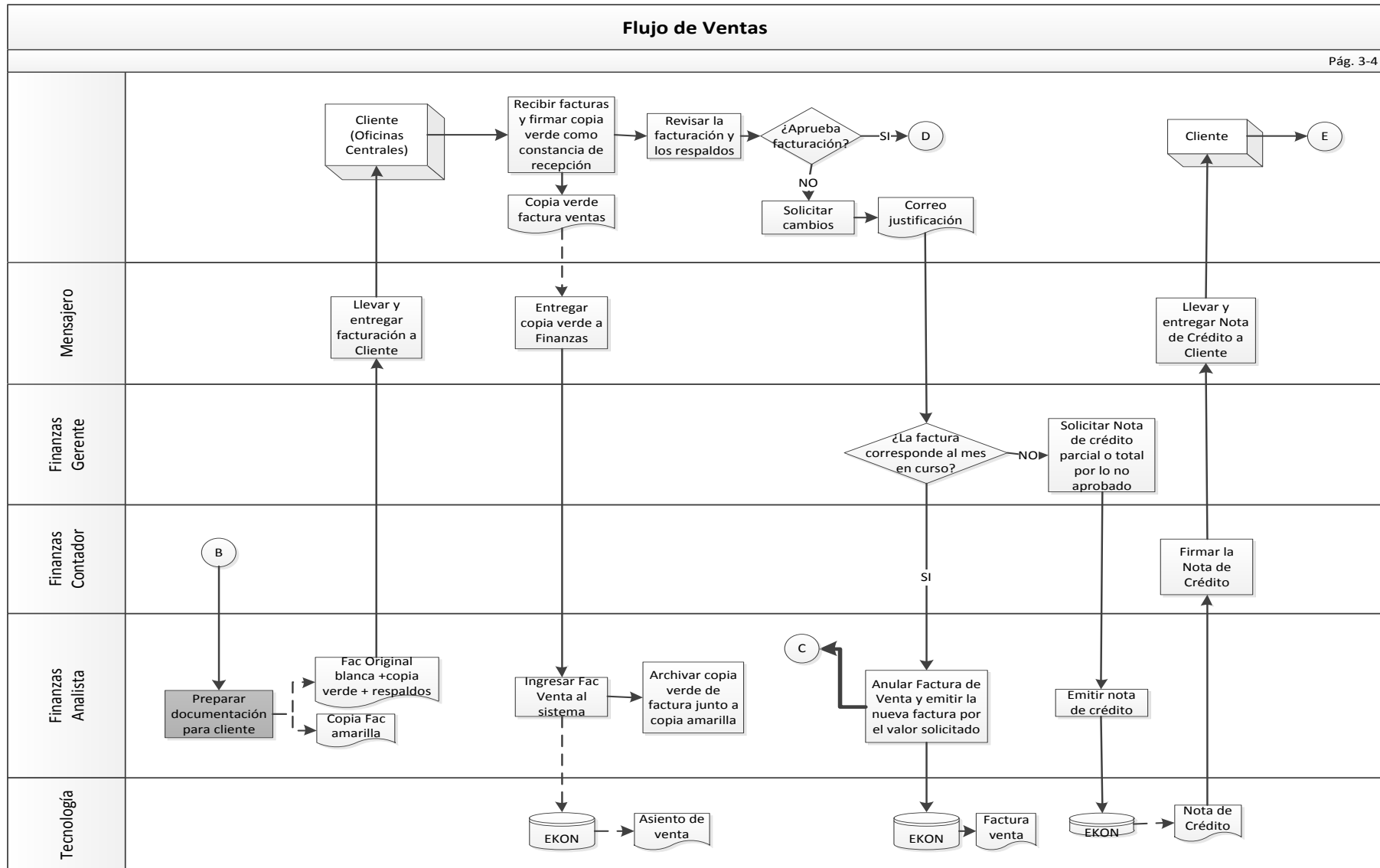
Para el caso de la empresa en estudio, por lo general son utilizadas las notas de crédito para dar de baja una factura que fue emitida en un período anterior al actual, por razones del cliente, no fue aceptada la factura y se solicita la emisión de una nueva factura.

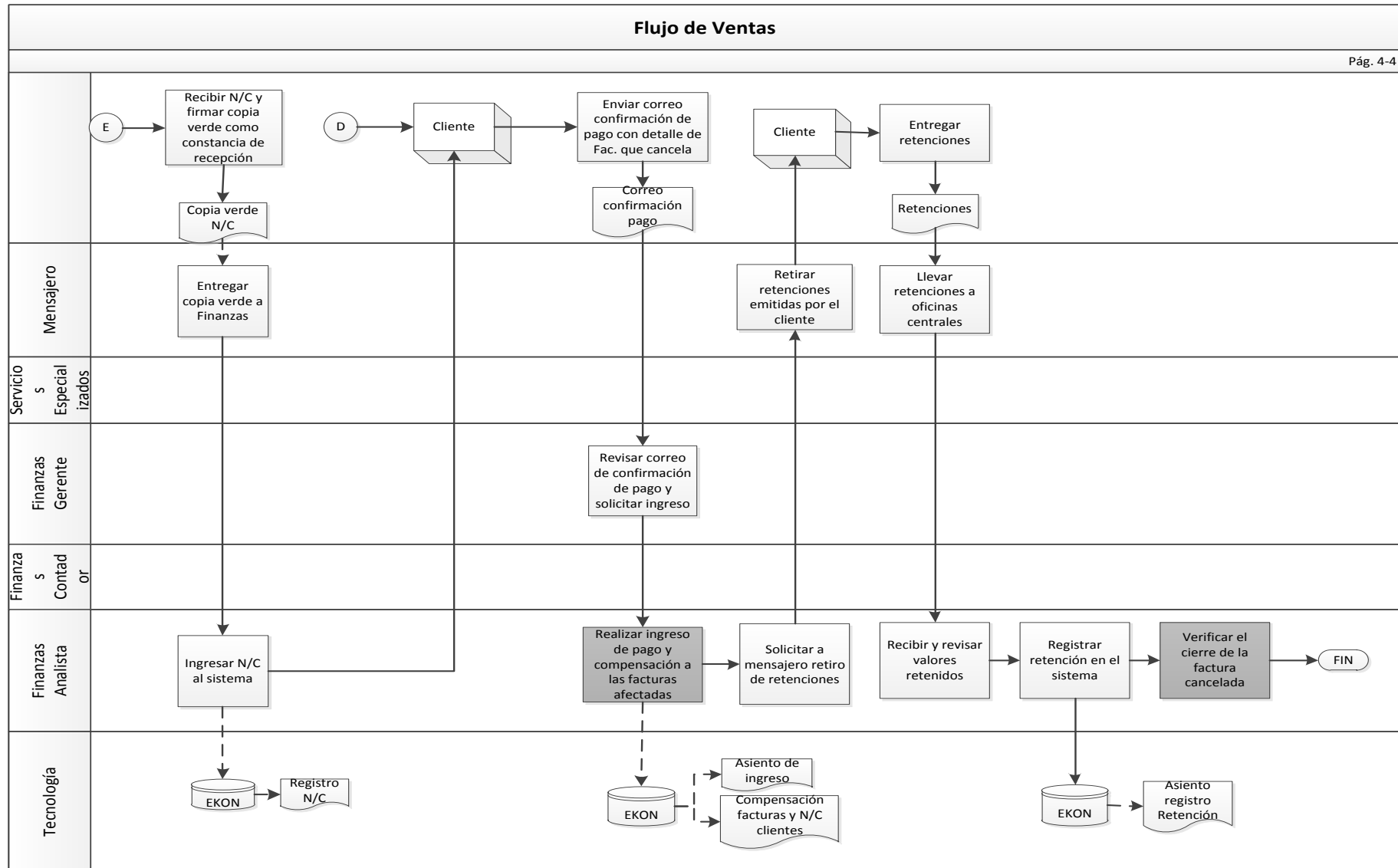
## **PROCESO**











Se han determinado los siguientes puntos de control para este procedimiento:

Validar información de acuerdo al contrato con el cliente.- Este punto de control está a cargo de los Analistas Servicios Especializados, cuyo fin es procesar únicamente lo que contempla el contrato con el cliente y no se pase información extra, evitando reproceso al ser rechazada la información por los supervisores del cliente.

Realizar correcciones solicitadas por el cliente.- A pesar del filtro anterior el cliente puede solicitar ciertas modificaciones en las planillas presentadas, sin embargo, esta actividad ayuda a minimizar la generación de correcciones en repetidas ocasiones hasta pasar el filtro con el cliente.

Realizar una primera revisión de la factura emitida.- Es responsabilidad del Contador General verificar que la información este dentro de los parámetros contables permitidos.

Firmar factura emitida.- Es responsabilidad de la Gerente Financiera verificar que la factura emitida esté acorde con la planilla aprobada con el cliente, una vez hecha esta verificación se debe firmar.

Preparar documentación para cliente cada cliente solicita la documentación de diversa manera, de tal forma que la Analista Contable bajo estos parámetros debe realizar una clasificación de documentos solicitados y prepararlos para enviar al cliente. Si esta actividad no se ejecuta de la manera adecuada, el cliente devuelve la información y se genera reproceso.

Realizar ingreso y compensación del pago efectuado por el cliente.- Esta actividad está a cargo de la analista contable, si no se efectúa este punto de control la cartera pendiente de pago no reflejaría el saldo real.

Verificar el cierre de la factura cancelada.- Al igual que el punto de control anterior esta actividad está a cargo de la analista contable y su fin es mantener la cartera del cliente al día con saldo real a la fecha.

### **3.1.7 Procedimiento de Conciliación Bancaria**

#### **PROPÓSITO**

El presente procedimiento tiene como objetivo principal determinar cuál es la cantidad real de dinero disponible para que la Gerencia Financiera tenga las herramientas necesarias en la aplicación de los recursos, identificando cuáles son los cheques girados y no cobrados a la fecha de corte del estado bancario.

#### **ALCANCE**

Se inicia por el análisis del estado bancario, verificación de todos los registros contables y culmina con un cruce entre el saldo contable versus las partidas conciliatorias y el saldo bancario a la fecha del corte.

#### **LÍDER DEL PROCESO**

Gerente Financiera

#### **POLÍTICAS**

- No puede existir salida de dinero de la compañía, sin un egreso con sus respaldos.
- Todo crédito bancario debe ser registrado contablemente en la fecha que se produjo en ingreso a la cuenta.

- La Gerencia Financiera tomará decisiones financieras en base al saldo real en bancos y al flujo de efectivo.
- La fecha máxima de entrega del cuadro de la conciliación bancaria será hasta el 5 de cada mes.
- Es responsabilidad del Departamento Financiero el control de las partidas conciliatorias y del estado de las mismas.

### INDICADOR

Tabla 3.7 Indicador procedimiento Conciliaciones Bancarias

Indicador:	Registros Contables de la cuenta Bancos			
Descripción:	N° de registros que se encuentran registrados contablemente de salida o entrada de dinero, cuyo objetivo es determinar el número de transacciones que no cumplieron con la política.			
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Responsable del análisis
N° de transacciones bancarias no registradas contablemente / Total de transacciones bancarias	Analista Contable	ANUAL	0	Gerente Financiera

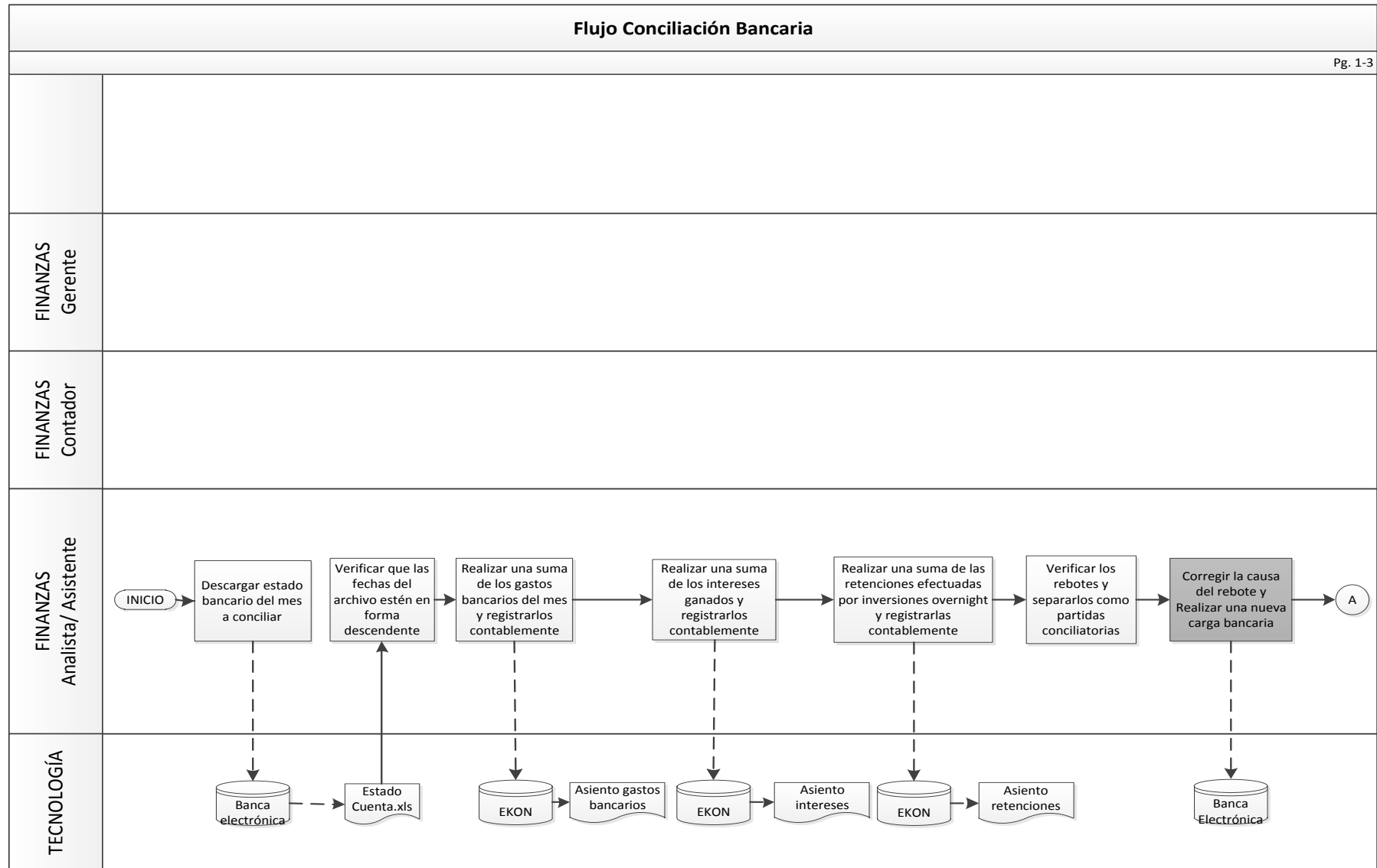
Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

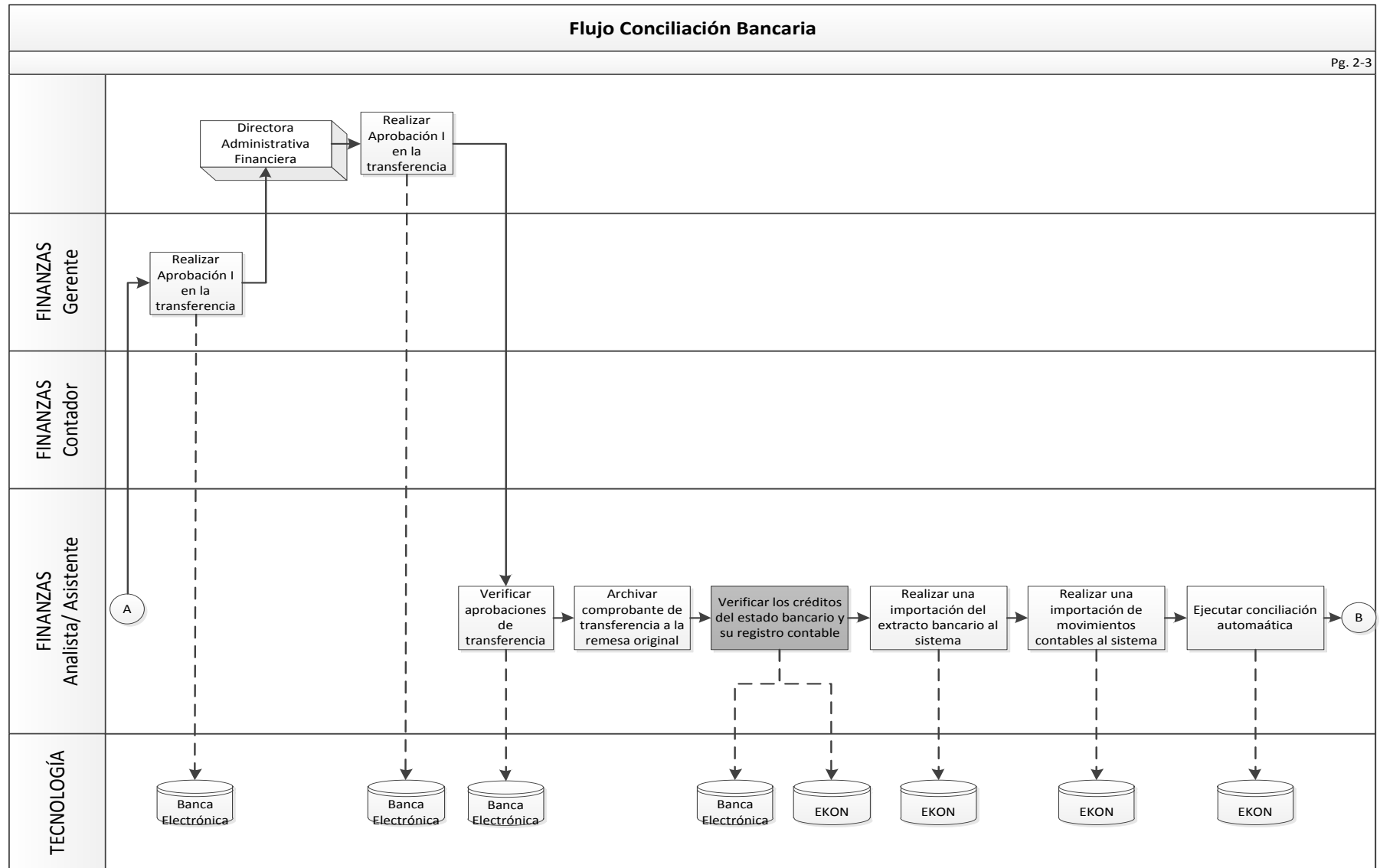
## **DEFINICIONES**

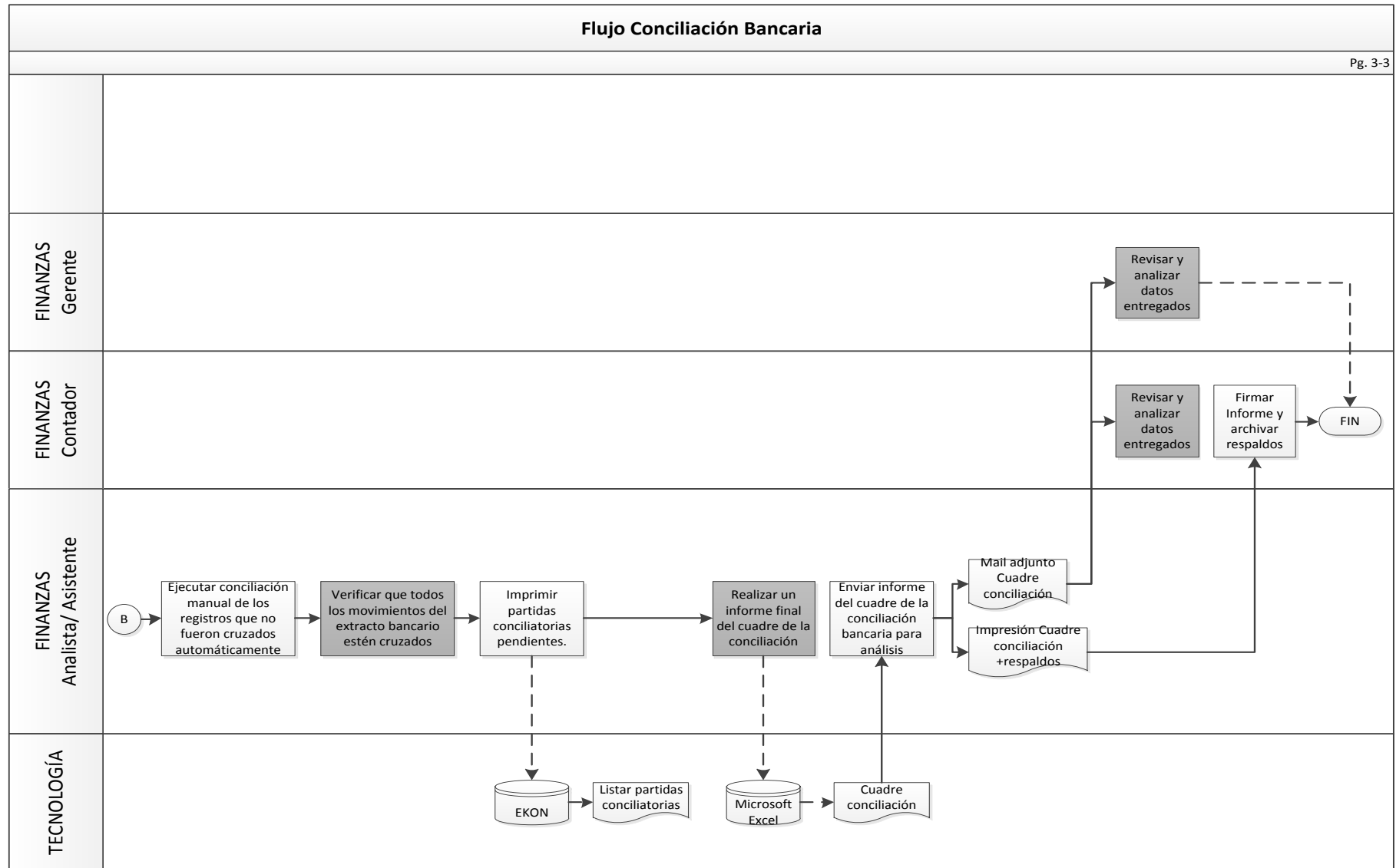
Conciliación Bancaria.- Es un proceso mediante el cual se comparan y concilian los valores que la empresa tiene registrados contablemente, de una cuenta corriente contra el estado de cuenta emitido por el banco.

## **PROCESO**









Las actividades de control en este procedimiento son las siguientes:

Corregir la causa del rebote de la carga bancaria.- El propósito de este punto de control es determinar las causas raíces por las que se efectuó el rebote, de tal forma, que la corrección se realice una sola vez y no cada que se efectúe una carga bancaria a esa cuenta.

Verificar los créditos de estado bancario y realizar el registro contable.- Es responsabilidad del Analista Contable realizar la verificación oportuna a fin de tener un saldo actualizado de lo disponible en bancos.

Verificar que todos los movimientos del extracto bancario estén cruzados.- Este punto de control es importante debido a que se puede hacer un análisis reflejando que todo el dinero salido de la empresa se encuentra registrado contablemente y no hubo fugas de dinero.

Realizar un informe final del cuadre de la conciliación.- En este punto es responsabilidad del Analista Contable validar que su conciliación bancaria fue realizada eficientemente.

Revisar y analizar los datos entregados en el informe.- Esta actividad es tanto para la Gerente Financiera como para el Contador, en este punto de control se verifica el cuadre de la conciliación y es la base para la toma de decisiones financieras

### 3.2 Levantamiento de perfiles para el departamento financiero

En vista de la distribución ineficiente de la carga de trabajo en el departamento Financiero que fue analizado en el Capítulo II, se realizó un perfil modelo por competencias basados en las actividades que deben desarrollar cada puesto, según el levantamiento de procesos.

Para este levantamiento se utilizó:

**ESCALA DE VALORACIÓN:** Para evaluar cada una de ellas se tomó en consideración grados, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo, a continuación se detallan los aspectos a considerar:

Frecuencia.- Se refiere a la periodicidad con la que los empleados ejecutan dichas actividades.

Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE).- Mide el efecto que tienen las actividades ejecutadas al resto de la organización. Este efecto puede ser positivo o negativo.

Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM).- Indica el grado de esfuerzo, habilidad y conocimientos que el empleado debe tener para determinada actividad.

El cálculo es realizado de la siguiente manera:

$$(CE*CM)= FR$$

A continuación se muestra la tabla de escala de valoración

Tabla 3.8 Escala de Valoración

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / habilidad / conocimientos
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / habilidades / conocimientos
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / habilidades / conocimientos
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / habilidades / conocimientos
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / habilidades / conocimientos

**MATRIZ DE COMPETENCIAS:** De las actividades valoradas en la Escala de Valoración, se escogen las 4 de mayor puntaje y se detallan: Los conocimientos académicos requeridos, las destrezas generales necesarias para la actividad y si existe alguna otra competencia demandada para el cargo.

**REQUISITOS PARA EL CARGO:** Detalla la educación, experiencia, conocimientos adicionales, idiomas y competencias requeridas para el cargo. Se realiza un extracto de la información recopilada en las tablas anteriores.

**NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:** Es necesario que la empresa cumpla con capacitaciones y entrenamientos a los puestos de trabajo, a fin de lograr adaptar los perfiles a los puestos de trabajo.

**CARACTERÍSTICAS DEL CARGO:** Indica los insumos que se deben entregar al empleado para que pueda ejecutar su trabajo, el nivel de supervisión y autonomía que ejecuta el puesto y las responsabilidades del cargo.

**CONDICIONES DE TRABAJO:** Muestra las situaciones en las que se van a efectuar las actividades en ese puesto de trabajo.

A continuación se presenta el levantamiento de los perfiles levantados para el área Financiera:

### 3.2.1 Perfil Auxiliar Contable

#### DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

##### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Tabla 3.9 Datos de Identificación Perfil Auxiliar Contable

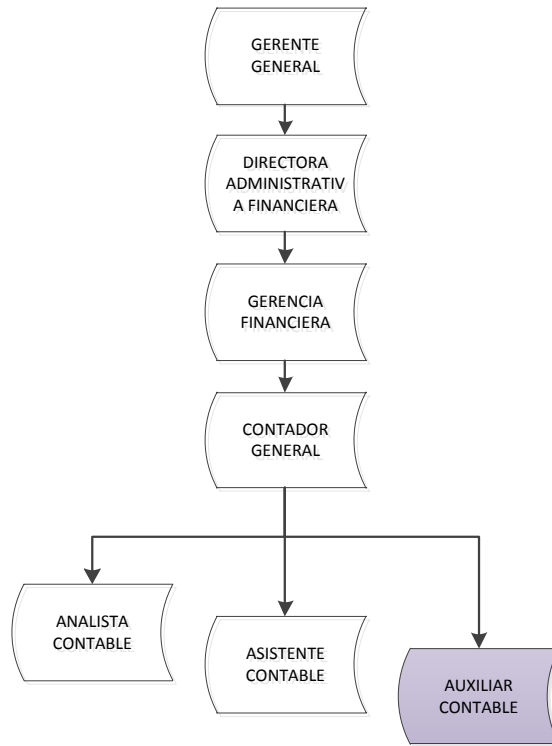
<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	AUXILIAR CONTABLE
<b>DEPARTAMENTO</b>	CONTABILIDAD Y FINANZAS
<b>AREA</b>	CONTABILIDAD
<b>NIVEL/ ROL/ POSICION</b>	AUXILIAR CONTABLE
<b>ENTORNO</b>	OFICINA
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	8 HORAS
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	FIJO
<b># OCUPADOS</b>	1
<b>REPORTES DIRECTOS</b>	CONTADOR GENERAL
<b>REMUNERACIÓN</b>	500

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente



### POSICIÓN DEL CARGO:

Gráfico 3.1 Posición del Cargo Auxiliar Contable.



Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

### MISIÓN DEL PUESTO

Auxiliar en el registro, revisión, clasificación y captura de documentación y archivo del área contable

ACTIVIDADES DEL PUESTO

Tabla 3.10 Actividades del Perfil Auxiliar Contable

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.Revisar e ingresar facturas por proveedor	4	3	3	13	2
2. Seguimiento y archivo de egresos generados por la compañía	5	2	5	15	1
3. Atender telefónica y directamente a proveedores: para consultas, pagos y retenciones.	4	2	1	6	
4. Elaborar pago a proveedores mediante transferencia o cheque.	5	3	2	11	3
5. Confirmación de transferencias bancarias y notificación a proveedores	5	3	2	11	4
6. Entrega de cheques y retenciones.	4	2	2	8	

MATRIZ DE COMPETENCIAS (RESUMEN 4 actividades, las de mayor puntaje)

Tabla 3.11 Matriz por competencias Perfil Auxiliar Contable

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
1.- Seguimiento y archivo de egresos generados por la compañía		Pensamiento crítico  Instrucción  Orientación /asesoramiento	Proactividad
2.- Revisar e ingresar facturas por proveedor	Ley de régimen tributario  Calculo de impuesto a la renta  Conocimiento sólido en retenciones	Aprendizaje activo  Organización de sistemas	Análisis de información
3.- Elaborar pago a proveedores mediante transferencia o cheque.	Cheques, transferencias  Matemáticas	Organización de sistemas  Organización de la información	Habilidad numérica
4.- Confirmación de transferencias bancarias y notificación a proveedores	Manejo banca electrónica	Organización de sistemas  Organización de la información	Proactividad

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

REQUISITOS PARA EL CARGO

**Educación:** Estudiante carreras afines de Ingeniería Comercial, Ingeniería Financiera, CPA o afines.

**Experiencia:** No se necesita experiencia para el cargo, se realizará una valoración extra en caso de tenerla.

**Conocimientos adicionales:** Office, Conocimiento básico en ERP EKON.

**Idiomas:** Preferiblemente Nivel Básico de inglés (no obligatorio).

**Competencias requeridas en el cargo:** Proactividad, Análisis de la información, habilidad numérica.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Tabla 3.12 Necesidades de entrenamiento Perfil Auxiliar Contable

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO			
DETALLE	PLAZO	No. HORAS	RESPONSABLE
1. Actualización tributaria	1 meses	15 horas	RRHH
2. Curso Intermedio de Microsoft Office	2 mes	15 horas	RRHH
3. Normas Internacionales de Información Financiera	3 meses	60 horas	RRHH

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

Tabla 3.13 Características del cargo Perfil Auxiliar Contable

EQUIPOS / HERRAMIENTAS REQUERIDAS		ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA
Computadora personal, calculadora, Suministros de oficina		1. Proveedores 2. Empleados 3. Clientes Internos de la compañía
NIVEL DE AUTONOMÍA O TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA POR EL PUESTO		
No es un cargo de supervisión ya que no tiene niveles jerárquicos que reporten directamente a esta posición.  Sus reportes son directos al Contador General.		
RESPONSABILIDAD	SI / NO	DESCRIPCIÓN
Manejo de dinero	NO	Genera transferencias o cheques para pagos pero es necesario aprobaciones de altos niveles jerárquicos para la salida de dinero.
<b>Responsabilidad por materiales</b>	SI	Computadora y suministros proporcionados por la empresa.
<b>Cargos bajo supervisión</b>	NO	
<b>Contacto con clientes externos</b>	SI	Proveedores, clientes internos
<b>Información confidencial</b>	SI	Información Contable.
<b>Trabajo de campo</b>	NO	

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla 3.14 Condiciones de trabajo Perfil Auxiliar Contable

DIMENSIONES	DETALLE
<b>Esfuerzo mental</b>	Concentración, habilidad numérica,
<b>Esfuerzo físico</b>	NO
<b>Condiciones físicas</b>	Mobiliario y equipos ergonómicos
<b>Condiciones ambientales</b>	Libre de ruido, libre de humo
<b>Exigencias emocionales</b>	Equilibrio emocional.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaborado por: Andrea Puente

NOMBRE DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Auxiliar Contable
ELABORADO POR:	Andrea Puente
VISTO BUENO POR:	Gerente Financiera / Contador General

### 3.2.2 Perfil Asistente Contable

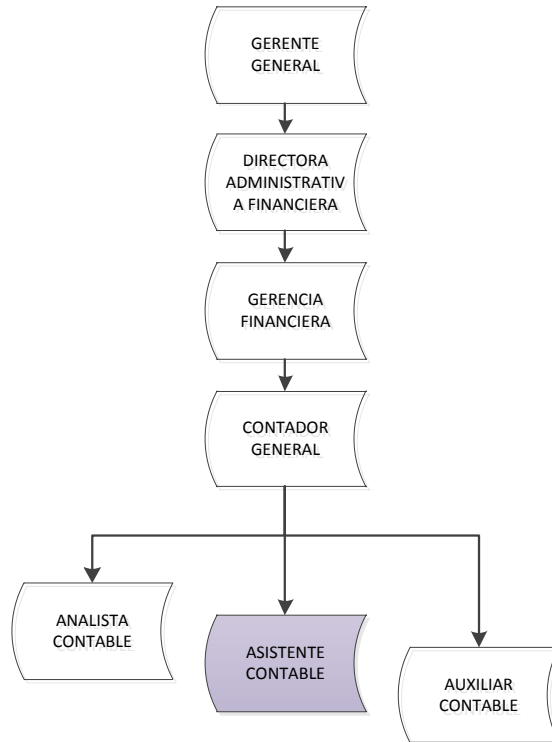
#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Tabla 3.15 Datos de Identificación Perfil Asistente Contable

<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>
<b>AREA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>CATEGORIA</b>	<b>N/A</b>
<b>NIVEL/ ROL/ POSICION</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
<b>ENTORNO</b>	<b>OFICINA</b>
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<b>8 HORAS</b>
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>FIJO</b>
<b># OCUPADOS</b>	<b>3</b>
<b>REPORTES</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>
<b>REMUNERACIÓN</b>	<b>700</b>

POSICIÓN DEL CARGO:

Gráfico 3.2 Posición del Cargo Asistente Contable.



Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

MISIÓN DEL PUESTO

Asistir al departamento contable en la gestión y seguimiento de recuperación de cartera y conciliación.

Conocer, comprender, ejecutar y cumplir adecuadamente sus funciones y los procedimientos para el proceso de pago de proveedores de la compañía



ACTIVIDADES DEL PUESTO

Tabla 3.16 Actividades del puesto Asistente Contable

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Ingresar al sistema contable, compras realizadas a proveedores e imprimir la retención respectiva.	4	4	4	20	1
2. Preparar y revisar los reembolsos de fondos rotativos y cajas chicas	4	4	4	20	2
3. Atender telefónica y directamente a proveedores: para consultas, pagos y retenciones.	4	2	1	6	
4.- Realizar conciliaciones bancarias	2	3	3	11	3
5. Elaborar pago a proveedores mediante transferencia o cheque.	5	3	2	11	3
6. Revisión de movimientos para reportes de impuestos	2	3	2	8	
7. Generar descuentos a empleados por préstamos, quincenas, almuerzos, entre otros.	3	2	2	7	
8. Ingresar en el sistema todos los ajustes contables por notas de débito, crédito y otros rubros que intervienen en la conciliación bancaria.	4	2	2	8	

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

MATRIZ DE COMPETENCIAS (RESUMEN 4 actividades, las de mayor puntaje)

Tabla 3.17 Matriz de Competencias Perfil Asistente Contable

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
1.- Ingresar al sistema contable, compras realizadas a proveedores e imprimir la retención respectiva.	Ley de régimen tributario  Calculo de impuesto a la renta  Conocimiento sólido en retenciones	Aprendizaje activo  Organización de sistemas	Capacidad de análisis
2.- Preparar y revisar los reembolsos de fondos rotativos y cajas chicas	Contabilidad básica  Matemáticas	Pensamiento crítico  Instrucción  Orientación /asesoramiento	Análisis de la información
3.- Realizar conciliaciones bancarias	Contabilidad básica  Matemáticas	Pensamiento crítico  Planificación  Pensamiento conceptual	Habilidad numérica
4.- Elaborar pago a proveedores mediante transferencia o cheque.	Cheques, transferencias  Matemáticas	Organización de sistemas  Organización de la información	Habilidad numérica

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

REQUISITOS PARA EL CARGO

**Educación:** Egresado o graduado de Ingeniería Comercial, Ingeniería Financiera, CPA o afines.

**Experiencia:** Mínimo 2 años de experiencia manejando sistemas contables.

**Conocimientos adicionales:** Office, conocimientos del IESS, leyes tributarias.

**Idiomas:** Preferiblemente Nivel Básico de inglés (no obligatorio).

**Competencias requeridas en el cargo:** orientación de servicio al cliente, capacidad de análisis, buen manejo numérico., trabajo bajo presión.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Tabla 3.18 Necesidades de entrenamiento Perfil Asistente Contable

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO			
DETALLE	PLAZO	No. HORAS	RESPONSABLE
1. Actualización tributaria	1 meses	15 horas	RRHH
2. Curso Intermedio de Microsoft Office	2 mes	15 horas	RRHH
3. Normas Internacionales de Información Financiera	3 meses	60 horas	RRHH

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

Tabla 3.19 Características del cargo Asistente Contable

EQUIPOS / HERRAMIENTAS REQUERIDAS		ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA
Computadora personal, calculadora, Suministros de oficina		1. Proveedores 2. Empleados 3. Clientes Internos de la compañía
NIVEL DE AUTONOMÍA O TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA POR EL PUESTO		
<p>No es un cargo de supervisión ya que no tiene niveles jerárquicos que reporten directamente a esta posición.</p> <p>Sus reportes son directos al Contador General.</p>		
RESPONSABILIDAD	SI / NO	DESCRIPCIÓN
Manejo de dinero	NO	Genera transferencias o cheques para pagos pero es necesario aprobaciones de altos niveles jerárquicos para la salida de dinero.
Responsabilidad por materiales	SI	Computadora y suministros proporcionados por la empresa.
Cargos bajo supervisión	NO	
Contacto con clientes externos	SI	Proveedores
Información confidencial	SI	Información Contable y Tributaria
Trabajo de campo	SI	Alguna actividad que se requiera su presencia en campo para capacitación en manejo de fondos a los custodios

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla 3.20 Características del cargo Asistente Contable

DIMENSIONES	DETALLE
Esfuerzo mental	Concentración, habilidad numérica,
Esfuerzo físico	NO
Condiciones físicas	Mobiliario y equipos ergonómicos
Condiciones ambientales	Libre de ruido, libre de humo
Exigencias emocionales	Equilibrio emocional.

Fuente: Empresa de Estudio

Elaborado por: Andrea Puente

NOMBRE DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Asistente Contable
ELABORADO POR:	Andrea Puente
VISTO BUENO POR:	Gerente Financiera / Contador General

### 3.2.3 Perfil Analista Contable

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

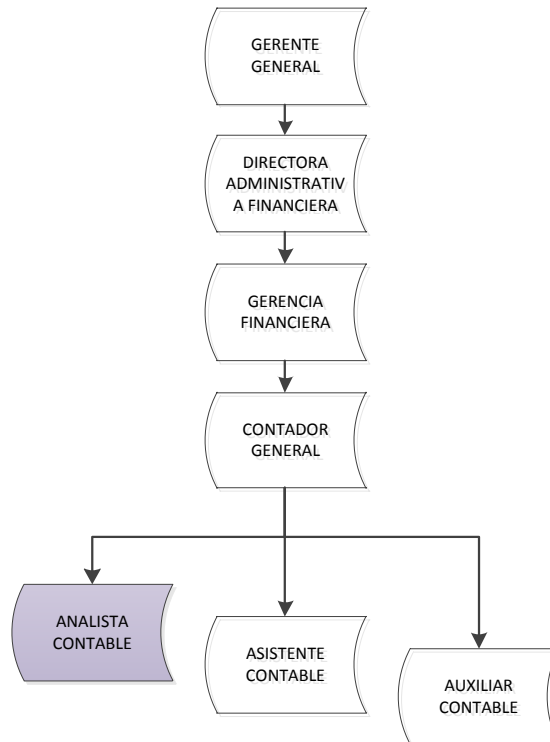
Tabla 3.21 Datos de Identificación Perfil Analista Contable

DENOMINACIÓN DE PUESTO	ANALISTA CONTABLE
DEPARTAMENTO	CONTABILIDAD Y FINANZAS
AREA	CONTABILIDAD
CATEGORIA	N/A
NIVEL/ ROL/ POSICION	ANALISTA CONTABLE
ENTORNO	OFICINA
HORARIO DE TRABAJO	8 HORAS
TIPO DE CONTRATO	FIJO
# OCUPADOS	3
REPORTES	CONTADOR GENERAL
REMUNERACIÓN	1000

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

### POSICIÓN DEL CARGO:

Gráfico 3.3 Posición del Cargo Analista Contable.



Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

### MISIÓN DEL PUESTO

Apoyar al departamento de Contabilidad en lo referente a la revisión, cuadro de rubros y análisis de movimientos contables de la compañía para toma de decisiones.

De igual forma, el analista debe identificar los inconvenientes que se puedan presentar durante la aplicación de los lineamientos el cuadro de rubros y

análisis de movimientos contables de la compañía y comunicar al Contador General a fin de solucionar cualquier problema en forma oportuna.

### ACTIVIDADES DEL PUESTO

Tabla 3.22 Actividades del Puesto Analista Contable

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
1.- Conciliar la venta contable de proveedores vs el modulo	2	4	3	14	
2. Realizar recalcu de impuestos a la renta de los empleados	1	5	5	26	2
3. Revisar impuestos mensuales y anexo transaccional	2	5	5	27	1
4.- Analizar el cálculo de la provisión de ciertas cuentas contables	2	3	2	8	
5. Conciliar el asiento contable de rol de pagos vs nomina	2	4	4	18	
6. Gestionar el proceso de revisión fiscal por parte de SRI	1	5	5	26	3
7. Revisar los valores por prestamos empleados, cobros y cancelaciones	2	3	2	8	
8. Gestionar el proceso de auditoria externa sobre estados financieros (dar soporte a auditoria externa)	1	5	5	26	4

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente



MATRIZ DE COMPETENCIAS (RESUMEN 4 actividades, las de mayor puntaje)

Tabla 3.23 Matriz de competencias Perfil Analista Contable

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
1.- Revisar impuestos mensuales y anexo transaccional	Ley de régimen tributario  Calculo de impuesto a la renta  Formularios del SRI  Matemáticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprensión lectora</li> <li>➤ Pensamiento critico</li> <li>➤ Recopilación de la información</li> <li>➤ Generación de ideas</li> <li>➤ Evaluación de ideas</li> <li>➤ Juicio y toma de decisiones</li> </ul>	Manejo de análisis
2.- Realizar recalcu de impuestos a la renta de los empleados	Ley de régimen tributario  Calculo de impuesto a la renta  Formularios del SRI  Matemáticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprensión lectora</li> <li>➤ Pensamiento critico</li> <li>➤ Recopilación de la información</li> <li>➤ Generación de ideas</li> <li>➤ Evaluación de ideas</li> <li>➤ Juicio y toma de decisiones</li> </ul>	Proactividad  Manejo numérico
3.- Gestionar el proceso de revisión fiscal por parte de SRI	Normas Internacionales de Información Financiera  Matemáticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprensión lectora</li> <li>➤ Escritura</li> <li>➤ Aprendizaje activo</li> <li>➤ Pensamiento critico</li> <li>➤ Recopilación de la información</li> <li>➤ Síntesis y reorganizaciones</li> <li>➤ Planificación</li> <li>➤ Pensamiento analítico</li> <li>➤ Identificación de</li> </ul>	Capacidad de análisis  Resolución de problemas

		causas fundamentales ➤ Escucha activa ➤ Instrucción ➤ Orientación y asesoramiento	
4.- Gestionar el proceso de auditoria externa sobre estados financieros (dar soporte a auditoria)	Cheques  Matemáticas	Pro actividad  Pensamiento critico	Habilidad numérica

Fuente: Empresa de Estudio  
 Elaborado por: Andrea Puente

### REQUISITOS PARA EL CARGO

**Educación:** Graduado de Ingeniería Comercial, Ingeniería Financiera, CPA o afines.

**Experiencia:** Mínimo 4 años en interpretación y análisis de estados financieros.

**Conocimientos adicionales:** Office, Niif's, página del SRI, porcentajes de retenciones.

**Idiomas:** Preferiblemente Nivel Básico de inglés (no obligatorio).

**Competencias requeridas en el cargo:** capacidad de análisis, buen manejo numérico, proactividad, eficiencia y eficacia, empoderamiento, resolución de problemas.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Tabla 3.24 Necesidades de entrenamiento cargo Analista Contable

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO			
DETALLE	PLAZO	No. HORAS	RESPONSABLE
1. Actualización tributaria	1 meses	15 horas	RRHH
2. Curso Intermedio de Microsoft Office	1 mes	40 horas	RRHH
3. Normas Internacionales de Información Financiera	3 meses	60 horas	RRHH

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

Tabla 3.25 Características del cargo Analista Contable

EQUIPOS / HERRAMIENTAS REQUERIDAS	ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA
Computadora personal, calculadora, Suministros de oficina	1.: Entidades de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superintendencia de Compañías</li> <li>• SRI</li> <li>• Auditorías Externas</li> </ul> 2: Organismos de Gobierno a nivel local  3: Empleados
NIVEL DE AUTONOMÍA O TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA POR EL PUESTO	
Supervisión limitada, da apoyo en el análisis de cuentas contables. No tiene niveles jerárquicos a cargo de esta posición, sus reportes son directos al Contador General.	

RESPONSABILIDAD	SI / NO	DESCRIPCIÓN
Manejo de dinero	NO	Analiza cuentas de Efectivo.
Responsabilidad por materiales	SI	Computadora y suministros proporcionados por la empresa.
Cargos bajo supervisión	NO	
Contacto con clientes externos	SI	Entes de control y organismos del Gobierno locales,
Información confidencial	SI	Información Contable y Tributaria
Trabajo de campo	SI	Inventarios de activos fijos, alguna otra actividad que se requiera su presencia en campo.

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

### CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla 3.26 Condiciones de trabajo del cargo Analista Contable

DIMENSIONES	DETALLE
Esfuerzo mental	Concentración, habilidad numérica.
Esfuerzo físico	NO
Condiciones físicas	Mobiliario y equipos ergonómicos
Condiciones ambientales	Libre de ruido, libre de humo
Exigencias emocionales	Equilibrio emocional.

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

NOMBRE DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Analista Contable
ELABORADO POR:	Andrea Puente
VISTO BUENO POR:	Gerente Financiera

### 3.3 Plan de implementación

#### 3.3.1 Presupuesto de implementación de los procedimientos levantados

Para lograr determinar el costo para la implementación de los procesos levantados, se ha realizado un presupuesto basado en los insumos requeridos para tal efecto, se han considerado cuatro etapas fundamentales:

- 1) Evaluación y Diagnóstico- Línea base.- Tomando en consideración que actualmente los procesos se han venido desarrollando en base a la experiencia adquirida en el trabajo diario, sin tomar en cuenta el grado de afectación a los demás departamentos; esta etapa servirá para verificar el grado de conocimientos de los involucrados en el proceso como lo manejan sin la implementación.

- 2) Socialización del proceso.- En esta etapa se muestra a los involucrados, del proceso levantado, la forma en la que se realizó el levantamiento y el grado de integración entre los departamentos, a fin de lograr un entendimiento general de lo que se va a implementar.
  
- 3) Actividades de Instrucción.- Esta es la etapa de capacitación al personal, intervienen todos los miembros involucrados en el procedimiento. Se muestran la integración y afectación entre departamentos y la importancia de entregar resultados eficientemente.
  
- 4) Evaluación de aprendizaje.- Una vez terminada la capacitación, el proceso de Implementación pasaría a la fase de ejecución, para tal efecto es necesario evaluar si el personal está listo para iniciar con este cambio.

El cálculo del presupuesto se lo realizó tomando en consideración todos los insumos requeridos por procedimiento, la unidad tomada es en horas. Se realizó un análisis de costos por hora en cada etapa de la implementación por proceso.

Adicional, para determinar el costo horario del personal que interviene en los procesos, se realizó una tabla salarial ANEXO 9 basada en la tabla de la Contraloría General del Estado.

La empresa ha tomado como política interna que el valor de los costos indirectos como arriendo, gastos administrativos, electricidad, internet, entre otros, representan el 3% del costo de los costos directos.

Los insumos como suministros de oficina, son calculados de igual forma como política interna de la empresa, con un 5% del costo del personal.

Los cálculos realizados para la obtención de los resultados en el presupuesto se puede observar en el ANEXO 10

A continuación se muestra el presupuesto para los 7 procedimientos levantados:

Tabla 3.26 Tabla de Presupuesto Implementación Procesos

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>1</b>	<b>Implementación Proceso Fondo Rotativo</b>				
	<b>Actividad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1,1	Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	Horas	2	203,84	407,68
1,2	Socialización del Proceso	Horas	3	266,62	799,87
1,3	Actividades de Instrucción	Horas	10	443,56	4435,61
1,4	Evaluación de Aprendizaje	Horas	3	266,29	798,88
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>18</b>	<b>Total \$=</b>	<b>6442,03</b>
<b>2</b>	<b>Implementación Proceso de Compras Nacionales</b>				
	<b>Actividad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
2,1	Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	Horas	3	85,75	257,25
2,2	Socialización del Proceso	Horas	4	102,29	409,16
2,3	Actividades de Instrucción	Horas	12	456,99	5483,84
2,4	Evaluación de Aprendizaje	Horas	3	182,38	547,15
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>22</b>	<b>Total \$=</b>	<b>6697,39</b>
<b>3</b>	<b>Implementación Proceso de Compras Internacionales</b>				
	<b>Actividad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
3,1	Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	Horas	3	40,43	121,30
3,2	Socialización del Proceso	Horas	4	90,53	362,13
3,3	Actividades de Instrucción	Horas	15	550,33	8254,98
3,4	Evaluación de Aprendizaje	Horas	5	210,84	1054,19
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>27</b>	<b>Total \$=</b>	<b>9792,61</b>
<b>4</b>	<b>Implementación Proceso de Pagos a Proveedores</b>				
	<b>Actividad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
4,1	Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	Horas	2	43,30	86,60
4,2	Socialización del Proceso	Horas	3	83,65	250,95
4,3	Actividades de Instrucción	Horas	8	283,02	2264,13
4,4	Evaluación de Aprendizaje	Horas	3	105,75	317,24
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>16</b>	<b>Total \$=</b>	<b>2918,93</b>



5	Implementación Proceso de Ventas				
	Actividad	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
5,1	Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	Horas	2	33,63	67,26
5,2	Socialización del Proceso	Horas	3	33,82	101,46
5,3	Actividades de Instrucción	Horas	12	336,82	4041,79
5,4	Evaluación de Aprendizaje	Horas	3	159,55	478,64
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>20</b>	<b>Total \$=</b>	<b>4689,15</b>

6	Implementación Proceso de Conciliación Bancaria				
	Actividad	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
6,1	Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	Horas	2	38,47	76,94
6,2	Socialización del Proceso	Horas	2	38,80	77,60
6,3	Actividades de Instrucción	Horas	12	278,37	3340,50
6,4	Evaluación de Aprendizaje	Horas	2	38,47	76,94
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>18</b>	<b>Total \$=</b>	<b>3571,96</b>

7	Implementación Proceso de Nómina				
	Actividad	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
7,1	Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	Horas	1	29,18	29,18
7,2	Socialización del Proceso	Horas	1	84,93	84,93
7,3	Actividades de Instrucción	Horas	8	364,72	2917,76
7,4	Evaluación de Aprendizaje	Horas	1	80,16	80,16
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>11</b>	<b>Total =</b>	<b>3112,03</b>

Total (1+2+3+4+5+6+7) =	<b>\$ 37.224,11</b>
-------------------------	-------------------------

Se puede concluir, que el costo para la implementación de los 7 procedimientos es de \$37.231,72.

Sin Embargo, para poder determinar el impacto que tiene en la empresa la inversión que se va a realizar. Se elaboró un análisis de

Costo- Beneficio en la inversión a realizarse, tomando como eje la optimización del tiempo invertido en el capital humano y su impacto financieramente, a fin de lograr determinar si el costo de la Implementación puede ser recuperado.

Para este análisis se tomó en consideración el ANEXO 9, en donde se determinó el costo horario por funcionario de la empresa que se encuentra involucrado en cada uno de los procesos.

A continuación muestro el resultado obtenido de este análisis, los cálculos a detalle se pueden observar en el ANEXO 11:

Tabla 3.27 Costo- Beneficio de Implementación Procesos

CUADRO DE COSTO - BENEFICIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS							
Proceso	Tiempo ( Horas)			Costo (USD)			Reducción
	Sin implementación	Con implementación	Optimización de tiempo	Sin implementación	Con implementación	Optimización del costo	%
Fondo rotativo	11,67	9,88	1,78	\$ 221,73	\$ 167,15	\$ 54,58	24,6
Compras Internacionales	18,50	15,83	2,67	\$ 125,13	\$ 106,37	\$ 18,76	15
Compras nacionales	12,68	12,22	0,47	\$ 131,30	\$ 122,82	\$ 8,47	6
Pago a proveedores	19,42	16,67	2,75	\$ 433,30	\$ 402,33	\$ 30,97	7
Nómina	15,77	12,92	2,85	\$ 206,83	\$ 195,23	\$ 11,61	6
Ventas	14,08	11,17	2,92	\$ 150,60	\$ 109,02	\$ 41,58	28
Conciliación bancaria	6,42	4,08	2,33	\$ 63,06	\$ 43,59	\$ 19,47	31

Como se puede observar, con la implementación de los procesos financieros, se pudo optimizar tiempo y dinero. No se tomó en consideración el estudio de los insumos materiales utilizados en cada proceso, ya que representan tan solo el 5% del costo del personal y para el efecto nos enfocamos únicamente en valores de capital humano invertidos en cada uno de los procesos.

En base a este resultado, se elaboró una proyección de ahorro que le significaría a la empresa en el lapso de 1 año, tomando en cuenta el número de veces que cada uno de los procesos es ejecutado en el lapso de un mes y su impacto financiero al año.

A continuación se muestra el impacto financiero de la optimización de capital humano en los procesos en el lapso de 1 año:

Tabla 3.28 Costo- Beneficio de Implementación Procesos

Ganancia por optimización al año				
Proceso	Optimización de tiempo	Optimización del costo	Ocurrencia proceso al mes	Ahorro al año
Fondo rotativo	1,78	\$ 54,58	15,00	\$ 9.824,04
Compras Internacionales	2,67	\$ 18,76	4,00	\$ 900,48
Compras nacionales	0,47	\$ 8,47	80,00	\$ 8.135,68
Pago a proveedores	2,75	\$ 30,97	5,00	\$ 1.858,20
Nómina	2,85	\$ 11,61	20,00	\$ 2.785,52
Ventas	2,92	\$ 41,58	15,00	\$ 7.484,10
Conciliación bancaria	2,33	\$ 19,47	4,00	\$ 934,56
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 31.922,58</b>

Se puede concluir que al obtener un ahorro en capital humano de \$31922.58 en un año se ha recuperado el 85,74% de la inversión por la implementación que es de \$37231.72.

La empresa en estudio, durante el desarrollo de esta tesis, contrató a una empresa que brinda servicios de levantamiento, implementación y propuestas de mejora en procesos administrativos, para que le realizara el levantamiento de procesos en el área de Recursos Humanos.

Tomando en referencia el costo de levantar cada uno de los procesos de Recursos Humanos, se realizó una comparación con el ahorro que obtuvo la empresa en el levantamiento de los Procesos Financieros, ya que el costo por ser un trabajo de Titulación es de 0 USD.

Por tal razón se muestra el cuadro siguiente:

Tabla 3.29 Costo de Levantamiento de Procesos Financieros

Levantamiento Procesos			
Proceso	Costo Subcontratado procesos RRHH	Costo de Levantamiento Procesos Financieros	Ahorro
Fondo rotativo	1.000,00	-	1.000,00
Compras Internacionales	1.000,00	-	1.000,00
Compras nacionales	1.000,00	-	1.000,00
Pago a proveedores	1.000,00	-	1.000,00
Nómina	1.000,00	-	1.000,00
Ventas	1.000,00	-	1.000,00
Conciliación bancaria	1.000,00	-	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.000,00</b>	-	<b>7.000,00</b>

El ahorro para la empresa por el levantamiento de los 7 Procesos Financieros es de \$7000.

Con este ahorro y la optimización de los recursos del capital humano, se muestra a continuación el resumen de la recuperación de la inversión para la implementación de los Procesos Financieros:

Tabla 3.30 Costo de Levantamiento de Procesos Financieros

<b>RESUMEN INVERSIÓN</b>	
Inversión en Implementación	(37.224,11)
Optimización de Recursos con Implementación	31.922,58
Ahorro en Levantamiento de Procesos	7.000,00
<b>Utilidad</b>	<b>1.698,47</b>

Se puede concluir que la inversión quedaría cubierta dentro del mismo año y adicional aportaría una utilidad de \$1698.47 a la empresa, por tal razón la Implementación de los procesos Financieros es rentable para la compañía.

### 3.3.2 Cronograma para la implementación de los procedimientos

Tabla 3.31 Condiciones de trabajo del cargo Analista Contable

Implementación Proceso Fondo Rotativo																					
Actividad	MES 1																				
	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				TOTAL HORAS				
Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	2																			2	
Socialización del Proceso		3																		3	
Actividades de Instrucción			2	2	2	2	2													10	
Evaluación de Aprendizaje								3												3	
TOTAL																			18		
Implementación Proceso Compras Nacionales																					
Actividad	MES 1																				
	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				TOTAL HORAS				
Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	3																			3	
Socialización del Proceso		2	2																	4	
Actividades de Instrucción				2	2	2	2	2	2											12	
Evaluación de Aprendizaje										3										3	
TOTAL																			22		

Implementación Proceso Compras Internacionales																			
Actividad	MES 1																		
	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				TOTAL HORAS		
Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	3																		3
Socialización del Proceso		2	2																4
Actividades de Instrucción				2	2	2	2	2	2	3									15
Evaluación de Aprendizaje											2	3							5
TOTAL																			27
Implementación Proceso Pago a Proveedores																			
Actividad	MES 1																		
	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				TOTAL HORAS		
Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	2																		2
Socialización del Proceso		3																	3
Actividades de Instrucción			2	2	2	2													8
Evaluación de Aprendizaje							3												3
TOTAL																			16
Implementación Proceso Ventas																			
Actividad	MES 1																		
	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				TOTAL HORAS		
Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	2																		2
Socialización del Proceso		3																	3
Actividades de Instrucción			2	2	2	2	2	2											12
Evaluación de Aprendizaje									3										3
TOTAL																			20



Implementación Proceso Conciliación Bancaria																					
Actividad	MES 1																				
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					TOTAL HORAS
Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	2																				2
Socialización del Proceso		2																			2
Actividades de Instrucción			2	2	2	2	2	2	2												12
Evaluación de Aprendizaje									2												2
TOTAL																					18
Implementación Proceso Nómina																					
Actividad	MES 1																				
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					TOTAL HORAS
Evaluación y Diagnóstico - Línea Base	1																				1
Socialización del Proceso		1																			1
Actividades de Instrucción			2	2	2	2															8
Evaluación de Aprendizaje							1														1
TOTAL																					11

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Andrea Puente

## CONCLUSIONES

- Se pudo evidenciar en la compañía un alto índice de rotación del personal, durante el desarrollo de la tesis (6 meses) en el Departamento Financiero 3 empleados pusieron su renuncia.

Este es un gran problema para la empresa ya que representa pérdida de tiempo y de recursos, la compañía se convierte en un ente de aprendizaje que es aprovechado este conocimiento por la competencia quienes cotizan a los empleados de la empresa en estudio.

- Una de las principales debilidades reflejadas en el estudio se encuentra en la falta de procedimientos normativos y prácticos que permitan la evaluación de desempeño de los -empleados, no solo en el departamento financiero sino que se pudo evidenciar esta carencia en toda la compañía.

Por esta razón fueron levantados los procedimientos principales del departamento financiero.

- La distribución de la carga de trabajo en el área financiera no se encuentra distribuida equitativamente, por tal razón los empleados esta es otra de las razones por las que no se pueden entregar los resultados de una manera eficiente.

- El crecimiento brusco de la empresa, no permitió que esté prevenida ante el mercado competitivo, por tal razón sobre la marcha se han ido buscando formas de

ir solucionando los problemas presentados, sin que estas sean soluciones definitivas.

- A pesar de la falta de formalidad existente en la entrega de resultados entre una y otra área, se puede destacar el gran cumplimiento por parte de la compañía en las obligaciones que tiene con los entes de control.
- El Mapa de Procesos de la compañía, no cumple con la ubicación adecuada en los procesos que ejecuta la empresa.
- El grado de integración de los empleados de la empresa no es suficiente para el alcance de los objetivos planteados como compañía, se sigue teniendo la idea de que cada departamento es autónomo y cada uno vela por su área, más no por lograr conseguir una meta común.
- Los servicios proporcionados por la compañía son muy limitados por lo que el mercado en el que se desarrolla es muy competitivo.
- Bajo el análisis realizado sobre la inversión que la empresa debe realizar en la Implementación de los procesos Financieros, se puede concluir que para la empresa es rentable la implementación y ejecución de los mismos, ya que muestra que el retorno de la inversión se verá reflejada dentro del mismo año y adicional aportará 1698.47 USD a la Utilidad de la compañía

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un análisis desde el departamento de RRHH para determinar la causa raíz por la que el personal de la empresa no se siente conforme con la misma y busca nuevas oportunidades laborales, a pesar que su tiempo en la compañía no es representativo.
- Es necesario como primera instancia realizar un levantamiento de procesos en toda la compañía, el sistema operativo manejado actualmente en la empresa permite hacer una integración entre los diversos departamentos y para ello se deben conocer los insumos requeridos y los productos entregados en cada proceso.
- Es necesario la integración de todo el personal de la compañía en el levantamiento y puesta en ejecución de los procesos, para que participen se debe demostrar con hechos que sus aportaciones son para un bien común así como para el suyo propio.
- Se recomienda realizar una redistribución de actividades dentro de los niveles operativos y de análisis en el Departamento Financiero por parte de la Gerencia Financiera y el Contador, a fin de que vayan acorde a las funciones específicas del cargo.
- Implementar un plan de socialización y capacitación de los procesos levantados, ya que son operativamente factibles y otorgan formalización en la empresa. De esta

implementación pueden surgir propuestas de mejora desde los mismos funcionarios.

- Se recomienda realizar la inversión de la implementación de los procesos financieros, para que puedan ejecutarse lo más pronto posible, ya que como muestran los resultados la empresa está perdiendo recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) ARAUJO, A. (16 de Noviembre de 2012). *EL COMERCIO*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de NOTICIAS:  
[http://www.elcomercio.ec/negocios/petroleo-Petroamazonas-petroleo\\_ecuatoriano-petrolera-estatal\\_0\\_811119052.html](http://www.elcomercio.ec/negocios/petroleo-Petroamazonas-petroleo_ecuatoriano-petrolera-estatal_0_811119052.html)
- 2) Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (23 de Julio de 2013). *Pleno aprobó el presupuesto para el 2013 y programación cuatrianual 2013-2016*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de  
<http://www.asambleanacional.gov.ec/2013072410292/pleno-aprobo-pro-forma-2013-y-programacion-cuatrianual-2013-2016.html>
- 3) Banco Central del Ecuador. (15 de Septiembre de 2013). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 29 de Octubre de 2013, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR:  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=petroleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo)
- 4) Cazco, R. (30 de Septiembre de 2013). Así se mueve el Oro Negro en el Mundo. *El Comercio. Mundo*.
- 5) Conduto Ecuador S.A. (2011). *CONDUTO ECUADOR S.A.* Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de CONDUTO ECUADOR S.A.:  
<http://www.conduto.com/index.php>
- 6) Conspeccime. (2012). *CONSPECCIME*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2013, de <http://conspeccime.com/>
- 7) Departamento de Calidad, SMARTPRO S.A. (2013). *Estructura Organizativa Gerencias*. Quito.
- 8) Diario HOY. (9 de Septiembre de 2013). *El acceso a la tecnología es el talón de aquiles de Ecuador*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de HOY.COM.EC: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-acceso-a-la-tecnologia-es-el-talon-de-aquiles-de-ecuador-590353.html>
- 9) EL TELEGRAFO. (6 de Septiembre de 2013). *EL TELEGRAFO: Economía*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de EL TELEGRAFO: Economía:  
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-creceria-hasta-53-con-la-explotacion-del-itt.html>

- 10) Guarderas, V. A. (2013 de ABRIL de 2013). LAS RESERVAS DE PETRÓLEO. *EL COMERCIO*. VICENTE ALBORNOZ.
- 11) López, C. P. (2010). *Técnicas de muestreo Estadístico*. España: Garceta Grupo Editorial.
- 12) PRESSE, A. F. (9 de Octubre de 2013). *China se convierte en el primer importador mundial del petróleo*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de El Nuevo Herald:  
<http://www.elnuevoherald.com/2013/10/09/1586692/china-se-convierte-en-el-primer.html>
- 13) SENPLADES. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES.
- 14) Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*.  
Recuperado el 01 de Febrero de 2014, de Servicio de Rentas Internas:  
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/105>
- 15) SMARTPRO S.A . (2010). *SMARTPRO S.A*. Recuperado el 27 de AGOSTO de 2013, de SMARTPRO S.A: <http://www.smartpro.com.ec/>
- 16) TELESUR. (23 de Agosto de 2013). *BLOGS TELESUR*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de BLOGS TELESUR:  
<http://www.telesurtv.net/articulos/2013/08/23/autoridades-de-ecuador-rechazan-uso-politico-del-tema-yasuni-y-su-explotacion-petrolera-1514.html>
- 17) WONG, S. (9 de Septiembre de 2013). El Acceso a la Tecnología es el talón de aquiles de Ecuador. (D. HOY, Entrevistador)

# ANEXOS



**ANEXO 1: Funciones específicas por nivel jerárquico****Funciones del nivel operativo (Asistentes y Auxiliares Contables) en el Departamento Financiero**

- Elaborar cheques y depósitos bancarios.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Archivar, mantener y controlar el archivo financiero-contable de la empresa.
- Apoyar con la preparación de la documentación necesaria para realizar el cierre contable del Impuesto Sobre la Renta, Activos y demás declaraciones.
- Revisar las facturas emitidas por los Proveedores de la empresa, con el objeto de procesar oportunamente el pago respectivo.
- Apoyar con la gestión de los trámites administrativos relativos a los contratos incluyendo solvencias, pólizas, fianzas, valuaciones (Facturas).
- Apoyar mensualmente a la analista encargada de nómina con la elaboración del pago para los roles del personal de la empresa.
- Apoyar en la gestión oportuna de las quincenas, de los empleados bajo ese régimen.
- Elaboración de los cheques y seguimiento para las liquidaciones del personal de la empresa en el sistema de contabilidad
- Iniciar acciones para prevenir la aparición de No Conformidades relativas a los procesos contables-financieros de la empresa.
- Mantener la confidencialidad con toda la información manejada y perteneciente a la empresa en estudio.

- Otras funciones eventuales y/o definitivas que se le solicite para fortalecimiento y apoyo de las diferentes áreas de la empresa.

### **Funciones del nivel analítico en el Departamento Financiero**

- Calcular y llenar las planillas de impuestos.
- Preparar la información financiera requerida por el Contador.
- Apoyar en la elaboración de las liquidaciones en el sistema de contabilidad, del personal administrativo, obrero y técnico que egresa de la empresa.(cierre contable)
- Apoyar en el proceso de apertura de las cuentas bancarias del personal que ingresa nuevo a la empresa.
- Verificar la implementación de las soluciones necesarias para contribuir a mantener el Sistema de Gestión de la Calidad en el área contable y administrativa.
- Establecer y hacer seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y/o de mejoras, resultantes de auditorías y/o análisis de problemas reales o potenciales.
- Elaborar el cuadro de asignación de costos de los roles de pago a cada uno de los proyectos y asegurar que estos sean ingresados al Sistema de Proyectos.
- Mantener en el Sistema Contable el control de las depreciaciones de los Activos de la empresa.

**Funciones del Contador General de la empresa**

- Planificar, organizar y controlar las actividades a ejecutar por el Departamento Financiero-Contable.
- Ser ético y prudente en el manejo de la información confidencial de la empresa.
- Establecer y hacer seguimiento a las acciones correctivas, preventivas, mejoras, resultantes de auditorías (contables, técnicas, del Sistema de Gestión de Calidad) y/o análisis de problemas reales o potenciales.
- Asegurar que todas las facturas (gastos y activos) recibidas (del Departamento de Compras y en general) cumplan con todas las políticas y procedimientos de Control Interno que existen al respecto para que el ingreso al sistema contable sea confiable.
- Controlar y hacer seguimiento a la gestión oportuna de las Cuentas por Cobrar.
- Controlar y hacer seguimiento a la gestión oportuna de las Cuentas por Pagar.
- Elaborar y controlar conjuntamente con la Gerencia Financiera, el Flujo de Caja de la Empresa.
- Verificar que se ingresen en forma correcta (en las cuentas correspondientes) y diariamente las facturas de los proveedores y asegurar que se elabore el respectivo comprobante de retención en el tiempo establecido (cinco días).
- Planificar, Organizar y Controlar los pagos semanales a los proveedores en conjunto con la Gerencia Financiera.
- Analizar y verificar la consistencia de los datos en el Anexo REOC mensual (Análisis Transaccional) hasta el doce de cada mes.
- Elaborar, analizar y presentar anualmente al SRI el Anexo Redep (Anexo de Retenciones efectuadas a trabajadores en Relación de Dependencia).

- Entregar a la Gerencia Administrativa-Financiera hasta el 15 de cada mes los Impuestos (IVA, REOC, entre otros) debidamente cuadrados, con sus respectivos anexos contables que sustenten el pago de los mismos.
- Pagar todos los impuestos (Municipales, Superintendencia de Compañías, entre otros) mensuales y anuales, en la fecha establecida por los organismos competentes, según corresponda y conforme con las leyes vigentes. Gestionar el pago de impuestos a través de la página de internet correspondiente.
- Realizar el cierre contable del Impuesto a la Renta anual, Activo Empresarial, Declaración Municipal, entre otros.
- Revisar el Formulario 107 del pago del Impuesto a la Renta de todos los empleados y entregarlo como soporte de las liquidaciones.
- Controlar, archivar y resguardar las declaraciones de impuestos y documentos financieros contractuales.
- Asegurar que siempre estén cuadradas las cuentas de los Balances (Libro Diario y Libro Mayor, entre otros).
- Mantenerse actualizado constantemente en todas las leyes de tributación aplicables.
- Evaluar el desempeño del personal bajo su responsabilidad, siguiendo las políticas de la empresa.

### **Funciones de la Gerente Financiera**

- Es responsable del primer filtro de salida de dinero de la empresa.
- Dar seguimiento en el proceso de gestión de recuperación de cartera por cobrar.
- Determina los pagos a efectuarse semanalmente, dependiendo del flujo de efectivo.

- Analizar el desempeño de los integrantes del departamento financiero, incluyendo del Contador General de la compañía.
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera ver las fuentes de ingreso de recursos de la compañía, así como determinar el costo del capital que utiliza la empresa.

Esta es una decisión básica para calcular el valor agregado y evaluar los proyectos de inversión de la empresa.

## ANEXO 2: Matriz para Auditoría manejo sistema Ekon

[illegible]

[illegible]









## ANEXO 3: Encuesta 1 (Clientes internos del área Financiera)

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

*La presente encuesta pretende recoger información sobre las percepciones que tienen los trabajadores administrativos, en las actividades laborales vinculadas con el departamento financiero.*

**DATOS DEL EVALUADOR:**

<b>Departamento:</b>
<b>Cargo que desempeña dentro de la empresa:</b>
<b>Fecha:</b>

1. De los siguientes procesos seleccione los que se usted cree tener relación o aporte para el Departamento Financiero, especifique su relación brevemente, *puede escoger más de un proceso de ser necesario:*

☐ Compras Nacionales

---



---



---

☐ Importaciones

---



---



---

☐ Facturación (Ventas)

---



---



---

☐ Nómina

---



---



---

☐ Liquidaciones personal

---



---



---

○ Desarrollo Tecnológico

2. Califique del 1 al 3 las siguientes preguntas con una X, siendo 3 la nota más alta, 2 medio y 1 la más baja. Recuerde que en cada una de las preguntas solo puede escoger una opción.

1. PREGUNTAS	3	2	1
➤ ¿Cuál es el grado de satisfacción en la Relación laboral con el personal del departamento Financiero?			
➤ ¿Cuál es el grado de formalidad que existe en las actividades diarias que mantiene con el Departamento Financiero?			
➤ Tiempo de entrega de resultados			
➤ ¿Cuál es el nivel de satisfacción respecto a los resultados recibidos desde este departamento?			
➤ ¿Cuál es El grado de afectación de las respuestas del área financiera a sus actividades laborales?			
2. OBSERVACIONES (En caso de desearlo, puede agregar algún comentario o recomendación que usted considere de interés para el mejoramiento y consolidación de las relaciones PROVEEDOR-CLIENTE):			
3. EN CASO DE EVALUAR ALGÚN ASPECTO COMO DEFICIENTE, FAVOR EXPLIQUE LAS RAZONES :			

**ANEXO 4: Encuesta 2 (Departamento Financiero)****ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

*La presente encuesta pretende recoger información sobre las percepciones que tienen los trabajadores administrativos del área financiera, en las actividades laborales vinculadas con los proveedores internos.*

**DATOS DEL EVALUADOR:**

<b>Departamento:</b>
<b>Cargo que desempeña dentro de la empresa:</b>
<b>Fecha:</b>

**3. De los siguientes procesos seleccione los que se usted cree tener relación o aporte en el Departamento Financiero, puede escoger más de uno si es necesario, especifique su relación brevemente:**

☐ **Compras Nacionales**

---



---



---

☐ **Importaciones**

---



---



---

☐ **Facturación (Ventas)**

---



---



---

☐ **Nómina**

---



---



---

☐ **Liquidaciones personal**

---



---



---

☐ Conciliaciones bancarias

---



---



---

☐ Impuestos

---



---



---

4. Califique del 1 al 3 las siguientes preguntas con una X, siendo 3 la nota más alta, 2 medio y 1 la más baja. Recuerde que en cada una de las preguntas solo puede escoger una opción.

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
<b>4. RESULTADOS</b>				
➤ ¿Cuál es el grado de satisfacción en la Relación laboral con los proveedores internos?				
➤ ¿Cuál es el grado de formalidad que existe en las actividades diarias que mantiene en el Departamento Financiero?				
➤ ¿Los insumos percibidos para sus funciones por parte de los proveedores internos cumplen con sus necesidades para realizar sus actividades laborales?				
➤ ¿Cuál es el grado de afectación de los insumos entregados por los proveedores internos para el desarrollo de sus funciones?				
<b>5. OBSERVACIONES (En caso de desearlo, puede agregar algún comentario o recomendación que usted considere de interés para el mejoramiento y consolidación de las relaciones PROVEEDOR-CLIENTE):</b>				
<b>6. EN CASO DE EVALUAR ALGÚN ASPECTO COMO DEFICIENTE, FAVOR EXPLIQUE LAS RAZONES :</b>				

**ANEXO 5: Requisitos Comprobantes SRI****Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.**

Art. 18.- Requisitos pre impresos para las facturas, notas de venta, liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios, notas de crédito y notas de débito.- Estos documentos deberán contener los siguientes requisitos pre impresos:

1. Número, día, mes y año de la autorización de impresión del documento, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
2. Número del registro único de contribuyentes del emisor.
3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial o de fantasía, si lo hubiere.
4. Denominación del documento.
5. Numeración de quince dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
  - a) Los tres primeros dígitos corresponden al número del establecimiento conforme consta en el registro único de contribuyentes;
  - b) Separados por un guión (-), los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento; y,
  - c) Separado también por un guión (-), constará el número secuencial de nueve dígitos. Podrán omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del número secuencial, pero deberán completarse los nueve dígitos antes de iniciar la nueva numeración.
6. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda.
7. Fecha de caducidad del documento, expresada en día, mes y año, según la autorización del Servicio de Rentas Internas.
8. Número del registro único de contribuyentes, nombres y apellidos, denominación o razón social y número de autorización otorgado por el Servicio de Rentas Internas, del establecimiento gráfico que realizó la impresión.
9. Los destinatarios de los ejemplares. El original del documento se entregará al adquirente, debiendo constar la indicación “ADQUIRENTE”, “COMPRA-DOR”, “USUARIO” o cualquier leyenda que haga referencia al adquirente. Una copia la conservará el emisor o vendedor, debiendo constar la identificación “EMISOR”, “VENDEDOR” o cualquier leyenda que haga referencia al emisor. Se permitirá consignar en todos los ejemplares de los comprobantes de venta la leyenda: original-adquirente/copia-emisor, siempre y cuando el original se diferencie claramente de la copia. Tratándose de facturas que, de conformidad con el Código de Comercio, sean de aquellas consideradas como “facturas comerciales negociables”, se emitirán junto con el original, una primera y una segunda copia, debiendo constar en el original y en la segunda copia la leyenda “no negociable”, toda vez que la primera copia será la única transferible. El original será entregado al adquirente y la segunda copia será conservada por el emisor.

Para el caso de los comprobantes de venta que permiten sustentar crédito tributario, en las copias adicionales a la que corresponda al emisor deberá consignarse, además, la leyenda

“copia sin derecho a crédito tributario”. Igual leyenda se hará constar en la primera copia de las facturas comerciales negociables.

10. Los contribuyentes designados por el SRI como especiales deberán imprimir en los comprobantes de venta las palabras: “Contribuyente Especial” y el número de la resolución con la que fueron calificados. En el caso de contribuyentes especiales que a la fecha de su designación tuviesen comprobantes de venta vigentes en inventario, podrán imprimir la leyenda de “Contribuyente Especial” y el número de resolución con el cual fueron calificados mediante sello o cualquier otra forma de impresión.

Si por cualquier motivo perdieran la designación de “Contribuyente Especial”, deberán dar de baja todos aquellos documentos con la leyenda indicada;

11. Los contribuyentes que se inscriban en el Régimen Simplificado deberán imprimir en los comprobantes de venta autorizados para este régimen la leyenda: “Contribuyente RISE o Contribuyente Régimen Simplificado”. Si estos contribuyentes, a la fecha de su inscripción, mantuviesen otros comprobantes de venta vigentes, deberán darlos de baja siguiendo el procedimiento establecido en este reglamento.

Si por cualquier motivo fueran excluidos del régimen simplificado, los contribuyentes deberán dar de baja todos aquellos documentos autorizados para dicho régimen.

12. Las personas naturales y las sucesiones indivisas, que de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación, estén obligadas a llevar contabilidad deberán imprimir en los comprobantes de venta la frase: “Obligado a Llevar Contabilidad”. En el caso de personas naturales y sucesiones indivisas que al inicio del ejercicio impositivo tuviesen comprobantes de venta vigentes, podrán imprimir la leyenda de “Obligado a Llevar Contabilidad” mediante sello o cualquier otra forma de impresión.

Si de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación los contribuyentes dejasen de ser obligados a llevar contabilidad, deberán dar de baja todos aquellos documentos que contengan la leyenda antes indicada.



## ANEXO 6: Formato General para Fondos Rotativos y Cajas Chicas

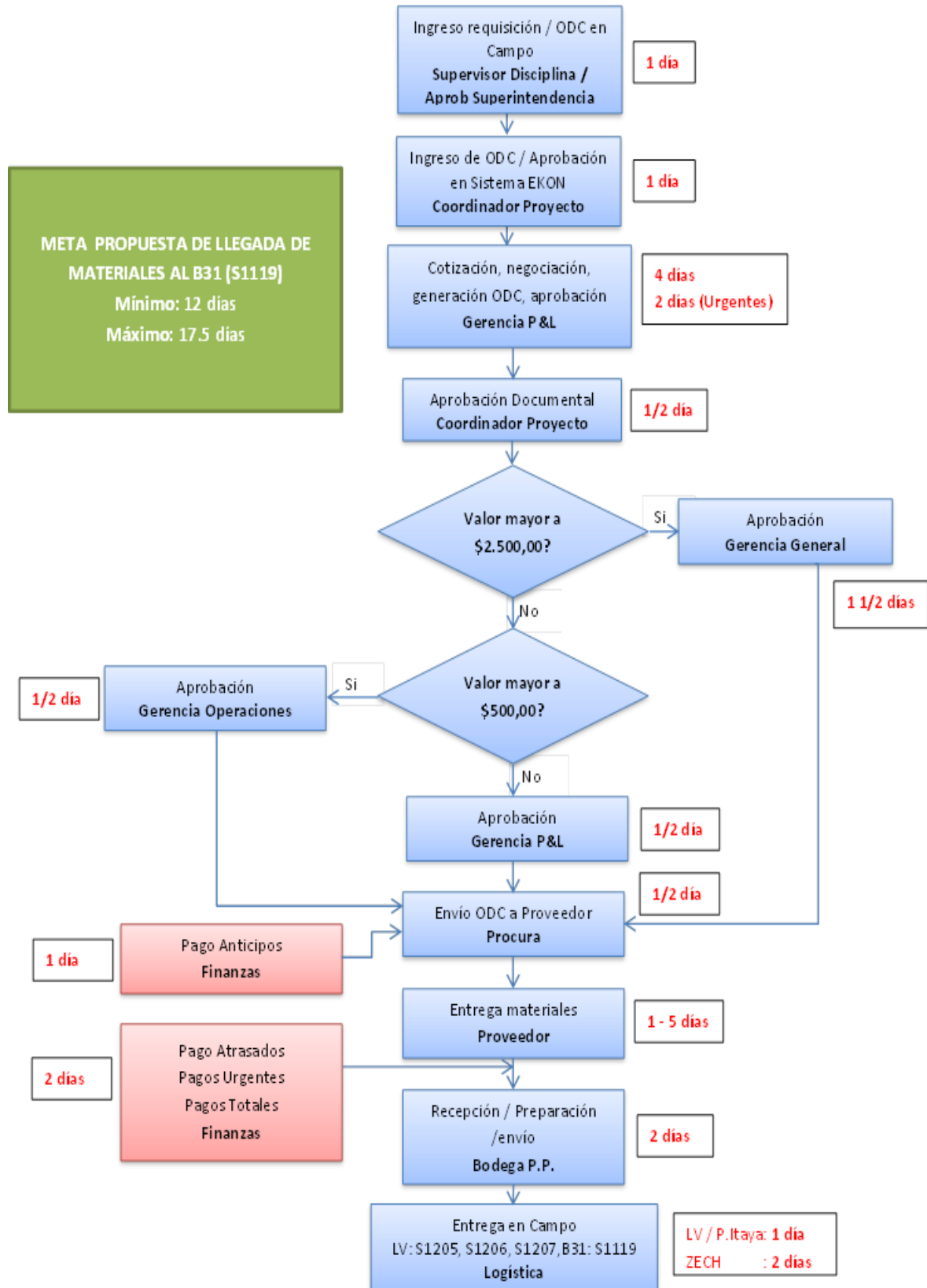
FONDO ROTATIVO O CAJA CHICA										
No.	FECHA	OT / CENTRO DE COSTO	RUC/ CÉDULA	PROVEEDOR	NUMERO DE COMPROBANTE DE VENTA	DESCRIPCIÓN GASTO	BASE IMPONIBLE 12%	BASE IMPONIBLE 0%	I.V.A.	TOTAL
1									-	0,00
2									-	0,00
3									-	0,00
4									-	0,00
5									-	0,00
6									-	0,00
7									-	0,00
8									-	0,00
9									-	0,00
10									-	0,00
11									-	0,00
12									-	0,00
13									-	0,00
14									-	0,00
15									-	0,00
16									-	0,00
17									-	0,00
TOTAL A REPONER							-	0,00	0,00	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> QUITO  <input checked="" type="checkbox"/> OBRA							RESUMEN			
							GASTO		\$ 0,00	
							SALDO CAJA ANTERIOR		\$ 0,00	
							EFFECTIVO		\$ 1.000,00	
Elaborado por:							Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha:										
		PROYECTOS				GASTOS ADMINISTRATIVOS				
	PROY	OT				Departamentos	Centro de Costo			
	S1117	176				Finanzas	A210			
	S1205	122				Recursos Humanos	A220			
	S1206	140				Logística y Procura	A230			
	S1207	158				Seguridad Salud y Medio Ambiente	A310			
	S1312	406				Calidad	A320			
	S1314	419				Tecnología Informática Comunicación	A330			
	S1317	422				Campamento la Victoria	A410			
	BLOQUE 31	97				Campamentos e Infraestructura	A420			
						Ingeniería	C110			
						Cosntrucción	C120			
						Servicios Especializados	C130			
						Planificación y Control	C140			
						Ofertas	C150			
						Planta de Producción	C160			
<b>NOTA:</b> La selección de OT (para Proyectos) o CENTRO DE COSTOS (para Gastos Administrativos) son excluyentes. En ningún caso puede escogerse una OT y un CENTRO DE COSTOS para el destino de un gasto.										

## ANEXO 7: Formato Requisición de materiales

				REQUISICIÓN DE MATERIALES CONSUMIBLES			
				NÚMERO DE REQUISICIÓN:			
LUGAR:				FECHA DE REQUISICIÓN:			
NOMBRE DEL SOLICITANTE:				FECHA DE USO (CUANDO SE NECESITA)			
ESPECIALIDAD				URGENTE			
ÍTEM	CODIGO INVENTARIO	CANT.	UND	DESCRIPCIÓN O ESPECIFICACION TECNICA	NÚMERO PROYECTO - HITO	NÚMERO DE PLANO O DOCUMENTO DE SOPORTE	OBSERVACIONES
1							
2							
3							
4							
5							
8							
9							
10							

_____ (BODEGUERO/ANALISTA MATERIALES)	_____ COORDINADOR DE DISCIPLINA	_____ SUPERINTENDENTE / COORDINADOR GENERAL ( CAMPO )	_____ RESPONSABLE PROCESO / PROYECTO
--	------------------------------------	---	---

## ANEXO 8: Tiempo máximo de compra



**ANEXO 9: Cálculo Salario Personal**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Total Anual</b>	<b>Jornada Real</b>	<b>Costo Horario</b>
Analista Calidad y Procesos	1.200,00	1200	340	1749,6	1200	18889,60	80,38	<b>10,05</b>
Analista Contable	900,00	900	340	1312,2	900	14252,20	60,65	<b>7,58</b>
Analista Logística y Procura	900,00	900	340	1312,2	900	14252,20	60,65	<b>7,58</b>
Analista RRHH	1.100,00	1100	340	1603,8	1100	17343,80	73,80	<b>9,23</b>
Analista Servicios Especializados	1.600,00	1600	340	2332,8	1600	25072,80	106,69	<b>13,34</b>
Asistente Financiera - Contable	700,00	700	340	1020,6	700	11160,60	47,49	<b>5,94</b>
Auxiliar Contable	500,00	500	340	729	500	8069,00	34,34	<b>4,29</b>
Bodeguero	620,00	620	340	903,96	620	9923,96	42,23	<b>5,28</b>
Contador General	2.500,00	2500	340	3645	2500	38985,00	165,89	<b>20,74</b>
Coordinador Admin. Personal RRHH	1.000,00	1000	340	1458	1000	15798,00	67,23	<b>8,40</b>
Custodio	2.000,00	2000	340	2916	2000	31256,00	133,00	<b>16,63</b>
Dirección Administrativa y Gerencia General	5.000,00	5000	340	7290	5000	77630,00	330,34	<b>41,29</b>
Gerente Financiera	4.500,00	4500	340	6561	4500	69901,00	297,45	<b>37,18</b>
Gerente RRHH	4.500,00	4500	340	6561	4500	69901,00	297,45	<b>37,18</b>
Gerentes aprobadores	4.500,00	4500	340	6561	4500	69901,00	297,45	<b>37,18</b>
Jefe Aprobación	2.500,00	2500	340	3645	2500	38985,00	165,89	<b>20,74</b>
Mensajero	450,00	450	340	656,1	450	7296,10	31,05	<b>3,88</b>
Requisitores	600,00	600	340	874,8	600	9614,80	40,91	<b>5,11</b>

**ANEXO 10: Cálculo del presupuesto para implementación  
Fondos Rotativos y Cajas Chicas**

RUBRO: <b>EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO - ELABORACIÓN DE LÍNEA BASE</b>				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM-500Gb Disco	1	0,14	0,14
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			<b>Sub total</b>	<b>0,32</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
c11	Custodio	10	16,63	166,26
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	188,18
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				9,41
<b>Sub total</b>				

		9,41
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>		<b>197,91</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>	<b>3,00%</b>	<b>5,94</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>		<b>203,84</b>

RUBRO: <b>SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO</b>				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM-500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			<b>Sub total</b>	<b>0,46</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
C13	Gerente Financiera	1	37,18	37,18
C9	Contador General	1	20,74	20,74
c11	Custodio	10	16,63	166,26
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	

		246,09
M: Materiales e Insumos		
<b>Descripción</b>		<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)		12,30
	<b>Sub total</b>	12,30
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>		<b>258,86</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>	<b>3,00%</b>	<b>7,77</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>		<b>266,62</b>

RUBRO: <b>ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN DEL PROCESO</b>				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM-500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
e3	Licencias y Software (UNIT 4)	0,5	28,57	14,29
			<b>Sub total</b>	<b>14,74</b>
P: Personal:				

Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
C13	Gerente Financiera	1	37,18	37,18
C9	Contador General	1	20,74	20,74
c11	Custodio	10	16,63	166,26
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
	Capacitador Unit 4	5	30,00	150,00
			<b>Sub total</b>	396,09
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				19,80
			<b>Sub total</b>	19,80
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>430,64</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>			<b>3,00%</b>	<b>12,92</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>443,56</b>



RUBRO: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL PROCESO				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			<b>Sub total</b>	<b>0,14</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
C13	Gerente Financiera	1	37,18	37,18
C9	Contador General	1	20,74	20,74
c11	Custodio	10	16,63	166,26
			<b>Sub total</b>	<b>246,09</b>
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>

Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)		12,30
<b>Sub total</b>		12,30
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>		<b>258,54</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>	<b>3,00%</b>	<b>7,76</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>		<b>266,29</b>

## Compras Nacionales

RUBRO: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO - ELABORACIÓN DE LÍNEA BASE				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM-500Gb Disco	1	0,14	0,14
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			Sub total	0,32
P: Personal:				

Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C18	Requisitores	8	5,11	40,91
C8	Bodeguero	1	5,28	5,28
C3	Analista Logística y Procura	3	7,58	22,74
C2	Analista Contable	0	7,58	-
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			Sub total	78,98
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				3,95
			Sub total	3,95
Total Costo Directo (E+P+M)				83,25
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	2,50
Costo Total del Rubro				85,75

RUBRO: SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM-500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			Sub total	0,46

P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C18	Requisitores	8	5,11	40,91
C8	Bodeguero	1	5,28	5,28
C3	Analista Logística y Procura	3	7,58	22,74
C15	Gerentes aprobadores	0	37,18	-
C2	Analista Contable	2	7,58	15,16
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			Sub total	94,15
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				4,71
			Sub total	4,71
Total Costo Directo (E+P+M)				99,31
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	2,98
Costo Total del Rubro				102,29

RUBRO: ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN DEL PROCESO				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB

e1	Computador Personal 2 Gb RAM-500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
e3	Licencias y Software (UNIT 4)	0,5	28,57	14,29
			Sub total	14,74
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C18	Requisitores	8	5,11	40,91
C8	Bodeguero	1	5,28	5,28
C3	Analista Logística y Procura	3	7,58	22,74
C15	Gerentes aprobadores	2	37,18	74,36
C2	Analista Contable	2	7,58	15,16
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
	Capacitador Unit 4	8	30,00	240,00
			Sub total	408,51
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				20,43
			Sub total	20,43
Total Costo Directo (E+P+M)				443,68
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	13,31
Costo Total del Rubro				456,99

RUBRO:

EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL PROCESO

Unidad:				Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM-500Gb Disco	1	0,14	0,14
			Sub total	0,14
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C8	Bodeguero	1	5,28	5,28
C3	Analista Logística y Procura	3	7,58	22,74
C2	Analista Contable	2	7,58	15,16
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
C18	Requisitores	8	5,11	40,91
C15	Gerentes aprobadores	2	37,18	74,36
			Sub total	168,51
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				8,43
			Sub total	8,43
Total Costo Directo (E+P+M)				177,07
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	5,31
Costo Total del Rubro				182,38

## Compras Internacionales

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO - ELABORACIÓN DE LÍNEA BASE				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			<b>Sub total</b>	<b>0,32</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C18	Requisitores	0	5,11	-
C8	Bodeguero	0	5,28	-
C3	Analista Logística y Procura	1	7,58	7,58
C2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	<b>37,08</b>
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>

Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)		1,85
	<b>Sub total</b>	1,85
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>		<b>39,26</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>	<b>3,00%</b>	<b>1,18</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>		<b>40,43</b>

RUBRO: <b>SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO</b>				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			<b>Sub total</b>	<b>0,46</b>
P: Personal:				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
C18	Requisitores	8	5,11	40,91
C8	Bodeguero	1	5,28	5,28
C3	Analista Logística y Procura	1	7,58	7,58
C15	Gerentes aprobadores	0	37,18	-
C2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05



	<b>Sub total</b>	83,28
<b>M: Materiales e Insumos</b>		
<b>Descripción</b>		<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)		4,16
	<b>Sub total</b>	4,16
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>		<b>87,90</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>	<b>3,00%</b>	<b>2,64</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>		<b>90,53</b>

<b>RUBRO: ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN DEL PROCESO</b>				
			Unidad:	Horas
<b>E :Equipos, Licencias y Software</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
e3	Licencias y Software (UNIT 4)	0,5	28,57	14,29
			<b>Sub total</b>	<b>14,74</b>
<b>P: Personal:</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
C18	Requisitores	8	5,11	40,91
C8	Bodeguero	1	5,28	5,28

C3	Analista Logística y Procura	1	7,58	7,58
C15	Gerentes aprobadores	3	37,18	111,54
C2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
	Capacitador Unit 4	10	30,00	300,00
			<b>Sub total</b>	494,82
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				24,74
			<b>Sub total</b>	24,74
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>534,30</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>			<b>3,00%</b>	<b>16,03</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>550,33</b>

RUBRO: <b>EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL PROCESO</b>				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			<b>Sub total</b>	<b>0,14</b>

P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
C18	Requisitores	8	5,11	40,91
C8	Bodeguero	1	5,28	5,28
C3	Analista Logística y Procura	1	7,58	7,58
C2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	2	5,94	11,87
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
C15	Gerentes aprobadores	3	37,18	111,54
			<b>Sub total</b>	194,82
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				9,74
			<b>Sub total</b>	9,74
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>204,70</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>			<b>3,00%</b>	<b>6,14</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>210,84</b>

### Pago a Proveedores

RUBRO:	<b>EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO - ELABORACIÓN DE LÍNEA BASE</b>
--------	---

			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			Sub total	0,32
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	3	5,94	17,81
c7	Auxiliar Contable	1	4,29	4,29
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			Sub total	39,73
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				1,99
			Sub total	1,99
Total Costo Directo (E+P+M)				42,04
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	1,26
Costo Total del Rubro				43,30
RUBRO: SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO				

			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			<b>Sub total</b>	<b>0,46</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c13	Gerente Financiera	1	37,18	37,18
c9	Contador General	0	20,74	-
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	3	5,94	17,81
c7	Auxiliar Contable	1	4,29	4,29
c12	Dirección Administrativa y Gerencia General	0	41,29	-
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	<b>76,91</b>
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				3,85
			<b>Sub total</b>	<b>3,85</b>
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>81,21</b>

Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)		3,00%	2,44
Costo Total del Rubro			83,65

RUBRO:				
--------	--	--	--	--

Descripción			Costo	
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)			12,38	
		Sub total	12,38	
Total Costo Directo (E+P+M)			274,77	
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)		3,00%	8,24	
Costo Total del Rubro			283,02	

RUBRO: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL PROCESO				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			Sub total	0,14
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	3	5,94	17,81
c7	Auxiliar Contable	1	4,29	4,29
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
c13	Gerente Financiera	1	37,18	37,18
c9	Contador General	1	20,74	20,74

	<b>Sub total</b>	97,65
<b>M: Materiales e Insumos</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)	4,88	
	<b>Sub total</b>	4,88
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>		<b>102,67</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>	<b>3,00%</b>	<b>3,08</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>		<b>105,75</b>

## Ventas

<b>RUBRO: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO - ELABORACIÓN DE LÍNEA BASE</b>				
			Unidad:	Horas
<b>E :Equipos, Licencias y Software</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			<b>Sub total</b>	<b>0,14</b>
<b>P: Personal:</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>



c5	Analista Servicios Especializados	1	13,34	13,34
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	30,97
<b>M: Materiales e Insumos</b>				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				1,55
			<b>Sub total</b>	1,55
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>32,65</b>
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	0,98
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>33,63</b>
<b>RUBRO: SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO</b>				
				Unidad: Horas
<b>E :Equipos, Licencias y Software</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			<b>Sub total</b>	<b>0,32</b>
<b>P: Personal:</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>

c5	Analista Servicios Especializados	1	13,34	13,34
c13	Gerente Financiera	0	37,18	-
c9	Contador General	0	20,74	-
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c12	Dirección Administrativa y Gerencia General	0	41,29	-
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	30,97
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				1,55
			<b>Sub total</b>	1,55
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>32,83</b>
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	0,99
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>33,82</b>
RUBRO: <b>ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN DEL PROCESO</b>				
				Unidad: Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18

e3	Licencias y Software (UNIT 4)	0,5	28,57	14,29
			<b>Sub total</b>	<b>14,74</b>
P: Personal:				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
c17	Mensajero	1	3,88	3,88
c5	Analista Servicios Especializados	2	13,34	26,67
c13	Gerente Financiera	1	37,18	37,18
c9	Contador General	1	20,74	20,74
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c12	Dirección Administrativa y Gerencia General	1	41,29	41,29
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
	Capacitador Unit 4	5	30,00	150,00
			<b>Sub total</b>	<b>297,39</b>
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				14,87
			<b>Sub total</b>	<b>14,87</b>
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>327,01</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>			<b>3,00%</b>	<b>9,81</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>336,82</b>
RUBRO: <b>EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL PROCESO</b>				

Unidad:				Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			Sub total	0,14
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c17	Mensajero	1	3,88	3,88
c5	Analista Servicios Especializados	2	13,34	26,67
c13	Gerente Financiera	1	37,18	37,18
c9	Contador General	1	20,74	20,74
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c12	Dirección Administrativa y Gerencia General	1	41,29	41,29
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			Sub total	147,39
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				7,37
			Sub total	7,37
Total Costo Directo (E+P+M)				154,90

Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)	3,00%	4,65
<b>Costo Total del Rubro</b>		<b>159,55</b>

### Conciliación Bancaria

RUBRO: <b>EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO - ELABORACIÓN DE LÍNEA BASE</b>				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			<b>Sub total</b>	<b>0,14</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	3	5,94	17,81
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	<b>35,44</b>
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				1,77

		Sub total	1,77	
Total Costo Directo (E+P+M)			37,35	
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)		3,00%	1,12	
Costo Total del Rubro			38,47	
RUBRO: SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO				
		Unidad:	Horas	
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			Sub total	0,46
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c13	Gerente Financiera		37,18	-
c9	Contador General		20,74	-
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	3	5,94	17,81
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			Sub total	35,44
M: Materiales e Insumos				

Descripción			Costo	
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)			1,77	
		Sub total	1,77	
Total Costo Directo (E+P+M)			37,67	
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)		3,00%	1,13	
Costo Total del Rubro			38,80	

RUBRO:				
--------	--	--	--	--

c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
	Capacitador Unit 4	5	30,00	150,00
			<b>Sub total</b>	243,36
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				12,17
			<b>Sub total</b>	12,17
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>270,27</b>
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	8,11
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>278,37</b>
RUBRO: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL PROCESO				
Unidad:				Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			<b>Sub total</b>	<b>0,14</b>
P: Personal:				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	3	5,94	17,81



c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	35,44
<b>M: Materiales e Insumos</b>				
<b>Descripción</b>				<b>Costo</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				1,77
			<b>Sub total</b>	1,77
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>37,35</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>			<b>3,00%</b>	<b>1,12</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>38,47</b>

## Nómina

RUBRO: <b>EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO - ELABORACIÓN DE LÍNEA BASE</b>				
Unidad: Horas				
<b>E :Equipos, Licencias y Software</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14

				<b>Sub total</b>	<b>0,14</b>
<b>P: Personal:</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>	
c4	Analista RRHH	1	9,23	9,23	
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58	
c6	Asistente Financiera - Contable	0	5,94	-	
c7	Auxiliar Contable	0	4,29	-	
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05	
				<b>Sub total</b>	<b>26,85</b>
<b>M: Materiales e Insumos</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>	
	Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)			1,34	
			<b>Sub total</b>	<b>1,34</b>	
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>28,33</b>	
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>			<b>3,00%</b>	<b>0,85</b>	
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>29,18</b>	

RUBRO:

**SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO**

Unidad:

Horas

E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
			<b>Sub total</b>	<b>0,46</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c10	Coordinador Admin. Personal RRHH	1	8,40	8,40
c14	Gerente RRHH		37,18	-
c4	Analista RRHH	5	9,23	46,13
c13	Gerente Financiera		37,18	-
c9	Contador General		20,74	-
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	1	5,94	5,94
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	<b>78,10</b>
M: Materiales e Insumos				
Descripción				Costo C=AxB

Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)		3,90
	<b>Sub total</b>	3,90
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>		82,46
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)	3,00%	2,47
<b>Costo Total del Rubro</b>		84,93

RUBRO: <b>ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN DEL PROCESO</b>				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
Código	Descripción	Cantidad A	Costo / Hora B	Costo C=AxB
e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	2	0,14	0,27
e2	Proyector	1	0,18	0,18
e3	Licencias y Software (UNIT 4)	0,5	28,57	14,29
			<b>Sub total</b>	<b>14,74</b>
P: Personal:				
Código	Descripción	Cantidad A	Jornal / Hora B	Costo C=AxB
c10	Coordinador Admin. Personal RRHH	1	8,40	8,40
c14	Gerente RRHH	1	37,18	37,18
c4	Analista RRHH	5	9,23	46,13
c13	Gerente Financiera	1		37,18

			37,18	
c9	Contador General	1	20,74	20,74
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	1	5,94	5,94
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
	Capacitador Unit 4	5	30,00	150,00
			<b>Sub total</b>	323,19
M: Materiales e Insumos				
<b>Descripción</b>				<b>Costo C=AxB</b>
Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)				16,16
			<b>Sub total</b>	16,16
Total Costo Directo (E+P+M)				354,10
Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)			3,00%	10,62
Costo Total del Rubro				364,72

RUBRO: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL PROCESO				
			Unidad:	Horas
E :Equipos, Licencias y Software				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Costo / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>

e1	Computador Personal 2 Gb RAM- 500Gb Disco	1	0,14	0,14
			<b>Sub total</b>	<b>0,14</b>
P: Personal:				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad A</b>	<b>Jornal / Hora B</b>	<b>Costo C=AxB</b>
c4	Analista RRHH	5	9,23	46,13
c2	Analista Contable	1	7,58	7,58
c6	Asistente Financiera - Contable	1	5,94	5,94
c7	Auxiliar Contable	1	4,29	4,29
c1	Analista Calidad y Procesos	1	10,05	10,05
			<b>Sub total</b>	<b>73,98</b>
M: Materiales e Insumos				
	<b>Descripción</b>			<b>Costo C=AxB</b>
	Materiales e insumos utilizados (5% del Costo del Personal)			3,70
			<b>Sub total</b>	<b>3,70</b>
<b>Total Costo Directo (E+P+M)</b>				<b>77,82</b>
<b>Indirectos (Gastos administrativos, internet, Electricidad, funcionamiento del local, etc.)</b>			<b>3,00%</b>	<b>2,33</b>
<b>Costo Total del Rubro</b>				<b>80,16</b>

## ANEXO 11: Cálculo Costo Beneficio en Implementación de Procesos Financieros

COMPARACIÓN COSTO PROCESO FONDOS ROTATIVOS										
Actividad	Tiempo estimado sin Implementación (min)	Tiempo estimado con Implementación (min)	Responsables					Costo Horario Responsables		
			Asistente Financiera	Gerente Financiera	Custodio	Jefe Inmediato de Custodio	Gerente solicitante	Costo Horario Responsable	Costo estimado sin Implementación	Costo estimado con Implementación
Enviar solicitud de apertura fondo rotativo	5	5					1	\$ 37,18	\$ 3,10	\$ 3,10
Analizar solicitud de apertura	90	30		1				\$ 37,18	\$ 55,77	\$ 18,59
Negar solicitud e informar razones de negación [R]	5	5		1				\$ 37,18	\$ 3,10	\$ 3,10
Solicitar la creación de fondo rotativo	30	30		1				\$ 37,18	\$ 18,59	\$ 18,59
Crear al custodio como proveedor y registrar anticipo contable,	40	30	1					\$ 5,94	\$ 3,96	\$ 2,97
Generar cheque o transferencia	30	15	1					\$ 5,94	\$ 2,97	\$ 1,49
Aprobar cheque o	10	10		1				\$	\$	\$

transferencia								37,18	6,20	6,20
Notificar apertura del fondo rotativo	15	15	1					\$ 5,94	\$ 1,49	\$ 1,49
Realizar compras emergentes	0	0			1			\$ 16,63	\$ -	\$ -
elaborar reportes consolidados de gastos según políticas de manejo	120	120			1			\$ 16,63	\$ 33,26	\$ 33,26
Revisar comprar efectuadas junto con reporte	120	90				1		\$ 20,74	\$ 41,48	\$ 31,11
Realizar correcciones en el reporte	60	30			1			\$ 16,63	\$ 16,63	\$ 8,32
Formar reporte autorizando los gastos de reposición	10	10				1		\$ 20,74	\$ 3,46	\$ 3,46
Enviar al departamento financiero reporte	0	0								
Revisar si los documentos cumplen con políticas	0	30	1					\$ 5,94	\$ -	\$ 2,97
Registrar albarán de compra bajo políticas	10	40	1					\$ 5,94	\$ 0,99	\$ 3,96



Generar factura interna	5	5								
Presentar factura por reembolso de gastos	60	60			1			\$ 16,63	\$ 16,63	\$ 16,63
Atar la liquidación de compra o factura de reembolso a la liquidación interna	5	5	1					\$ 5,94	\$ 0,50	\$ 0,50
Contabilizar factura interna	15	3	1					\$ 5,94	\$ 1,49	\$ 0,30
Generar la remeza para reembolsar el fondo	10	10	1					\$ 5,94	\$ 0,99	\$ 0,99
Generar transferencia de cheque desde la cuenta bancaria	10	10	1					\$ 5,94	\$ 0,99	\$ 0,99
Aprobar transferencia o cheque	10	10		1				\$ 37,18	\$ 6,20	\$ 6,20
Verificar aprobación de reembolso	10	10	1					\$ 5,94	\$ 0,99	\$ 0,99
Verificar cuadre de fondo	30	20	1					\$ 5,94	\$ 2,97	\$ 1,98
TOTAL =	700	593	11	5	4	2	1	\$	\$ 221,73	\$

								396,42		167,15
<b>HORAS</b>	<b>11,67</b>	<b>9,88</b>								

COMPARACIÓN COSTO PROCESO COMPRAS INTERNACIONALES										
Actividad	Tiempo estimado sin Implementación (min)	Tiempo estimado con Implementación (min)	Responsables					Costo Horario Responsables		
			Analista contable	Analista logística y procura	Bodeguero	Requisitores	Asistente financiera	Costo Horario Responsable	Costo estimado sin Implementación	Costo estimado con Implementación
Solicitar cotizaciones con especificaciones	60	60				1		\$ 5,11	\$ 5,11	\$ 5,11
Analizar cotizaciones y seleccionar la adecuada	120	120				1		\$ 5,11	\$ 10,22	\$ 10,22
Generar nota de pedido	40	20				1		\$ 5,11	\$ 3,41	\$ 1,70
Realizar contacto con proveedor de exterior	60	60		1				\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 7,58
Solicitar pago a finanzas por el valor de la factura	10	10		1				\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 1,26
Generar anticipo al proveedor	30	10					1	\$ 5,94	\$ 2,97	\$ 0,99
Confirmar transferencia a procura	30	30					1	\$ 5,94	\$ 2,97	\$ 2,97
Coordinar importación	0	0		1				\$ 7,58	\$ -	\$ -

Generar facturta interna para registrar costos aranceles	10	40		1				\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 5,05
Entregar documentos originales a finanzas	90	20		1				\$ 7,58	\$ 11,37	\$ 2,53
Contabilizar factura interna	15	15					1	\$ 5,94	\$ 1,49	\$ 1,49
Borrar registro en tratamiento fiscal	0	5					1	\$ 5,94	\$ -	\$ 0,50
Generar pago	15	10					1	\$ 5,94	\$ 1,49	\$ 0,99
Generar albarán	20	15			1			\$ 5,28	\$ 1,76	\$ 1,32
Entregar material al solicitante	20	5			1			\$ 5,28	\$ 1,76	\$ 0,44
Generar factura interna del artículo	10	5		1				\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 0,63
Entregar factura y respaldos a finanzas	60	20		1				\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 2,53
Contabilizar factura interna	15	15					1	\$ 5,94	\$ 1,49	\$ 1,49
Borrar registro en tratamiento fiscal	0	5					1	\$ 5,94	\$ -	\$ 0,50
Compensar anticipo de proveedor al exterior	0	20					1	\$ 5,94	\$ -	\$ 1,98
Recibir y verificar comprobantes de gastos de desaduanización	60	60		1				\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 7,58
Crear facturas internas de gastos	70	60		1				\$ 7,58	\$ 8,84	\$ 7,58
Entregar facturas y	60	20		1				\$	\$	\$

respaldos a finanzas								7,58	7,58	2,53
Contabilizar facturas internas	60	45					1	\$ 5,94	\$ 5,94	\$ 4,46
Borrar registros de tratamiento fiscal	0	15					1	\$ 5,94	\$ -	\$ 1,49
Armar carpeta consolidada con copias de importación	120	120		1				\$ 7,58	\$ 15,16	\$ 15,16
Generar recálculo de costes	0	5		1				\$ 7,58	\$ -	\$ 0,63
Emitir liquidación de importación	60	15		1				\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 1,90
Verificar costos de importación	60	50	1					\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 6,32
Liquidar la cuenta PED.	10	20	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 2,53
Cerrar la importación	5	20	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 2,53
Registrar activo fijo	0	25	1					\$ 7,58	\$ -	\$ 3,16
Notificar cierre de importación	0	10	1					\$ 7,58	\$ -	\$ 1,26
<b>TOTAL =</b>	<b>1110</b>	<b>950</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>\$ 221,73</b>	<b>\$ 125,13</b>	<b>\$ 106,37</b>
<b>HORAS</b>	<b>18,50</b>	<b>15,83</b>								

COMPARACIÓN COSTO PROCESO COMPRAS NACIONALES										
Actividad	Tiempo estimado sin Implementación (min)	Tiempo estimado con Implementación (min)	Responsables					Costo Horario Responsables		
			Analista logística y procura	Bodeguero	Requisitos	Asistente financiera	Gerentes	Costo Horario Responsable	Costo estimado sin Implementación	Costo estimado con Implementación
Recibir requisición de materiales	60	60			1			\$ 5,11	\$ 5,11	\$ 5,11
Revizar si tiene registro el artículo en el sistema	0	15			1			\$ 5,11	\$ -	\$ 1,28
Crear artículo según estandarización	3	5			1			\$ 5,11	\$ 0,26	\$ 0,43
Verificar existencia de los materiales en bodega	0	5			1			\$ 5,11	\$ -	\$ 0,43
Realizar cotizaciones a proveedores	120	120			1			\$ 5,11	\$ 10,22	\$ 10,22
Solicitar a bodega despacho de materiales	15	15			1			\$ 5,11	\$ 1,28	\$ 1,28
Entregar material a proyectos	20	5		1				\$ 5,28	\$ 1,76	\$ 0,44
Analizar el tipo de servicio requerido.	0	10			1			\$ 5,11	\$ -	\$ 0,85
Generar nota de pedido	30	15			1			\$ 5,11	\$ 2,56	\$ 1,28
Aprobar nota de pedido	10	10					1	\$ 37,18	\$ 6,20	\$ 6,20
Realizar cotizaciones a proveedores	60	60	1					\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 7,58

Analizar a cotizaciones y escoger proveedor para la compra	60	60	1					\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 7,58
Eliminar nota de pedido original	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Crear nuevas notas de pedido asociadas a la original	60	40	1					\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 5,05
Aprobar nuevas notas de pedido	60	50					1	\$ 37,18	\$ 37,18	\$ 30,98
Generar ODC definitivo	10	10	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 1,26
Gestionar firmas de aprobación de la ODC.	60	60	1					\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 7,58
Firmar ODC por aprobación	10	10					1	\$ 37,18	\$ 6,20	\$ 6,20
Firmar ODC por aprobación	10	10					1	\$ 37,18	\$ 6,20	\$ 6,20
Firmar la aprobación de la ODC	10	10					1	\$ 37,18	\$ 6,20	\$ 6,20
Enviar ODC con firmas de aprobación al proveedor	15	15	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 1,90
Recibir el material	20	20		1				\$ 5,28	\$ 1,76	\$ 1,76
Revizar el material recibido	20	20		1				\$ 5,28	\$ 1,76	\$ 1,76
Liberación QAQC	0	15			1			\$ 5,11	\$ -	\$ 1,28
Registrar albarán	20	15		1				\$ 5,28	\$ 1,76	\$ 1,32
Recibir y verificar facturas	5	15	1					\$	\$	\$

del proveedor								7,58	0,63	1,90
Generar factura interna.	10	5	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 0,63
Entregar documentación a finanzas	5	10	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 1,26
Revisar documentos entregados	15	5				1		\$ 5,94	\$ 1,49	\$ 0,50
Clasificar facturas por proveedor y entregar a responsables	30	30				1		\$ 5,94	\$ 2,97	\$ 2,97
Contabilizar factura interna	8	3				1		\$ 5,94	\$ 0,79	\$ 0,30
Generar comprobante de retención	10	5				1		\$ 5,94	\$ 0,99	\$ 0,50
<b>TOTAL =</b>	<b>761</b>	<b>733</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>611,692</b>	<b>\$ 352,57</b>	<b>\$ 131,30</b>	<b>\$ 122,82</b>
<b>HORAS</b>	<b>12,68</b>	<b>12,22</b>								

COMPARACIÓN COSTO PROCESO PAGO A PROVEEDORES											
Actividad	Tiempo estimado sin Implementación (min)	Tiempo estimado con Implementación (min)	Responsables						Costo Horario Responsables		
			Analista contable	Auxiliar contable	Contador General	Dirección administrativa y gerencia general	Asistente financiera	Gerente Financiera	Costo Horario Responsable	Costo estimado sin Implementación	Costo estimado con Implementación
Generar reporte cartera	0	15	1						\$	\$	\$

pendiente por pagar									7,58	-	1,90
Analizar cartera pendiente	30	30						1	\$ 37,18	\$ 18,59	\$ 18,59
Comunicar los proveedores y facturas a cancelar	30	30						1	\$ 37,18	\$ 18,59	\$ 18,59
Generar remesas de pagos	120	60		1					\$ 4,29	\$ 8,58	\$ 4,29
Generar remesas de pagos	120	60					1		\$ 5,94	\$ 11,88	\$ 5,94
Pasar para revisión remesas generadas	20	20					1		\$ 5,94	\$ 1,98	\$ 1,98
Pasar para revisión remesas generadas	20	20		1					\$ 4,29	\$ 1,43	\$ 1,43
Revisar egresos generados	120	60			1				\$ 20,74	\$ 41,48	\$ 20,74
Revisar egresos generados	120	120						1	\$ 37,18	\$ 74,36	\$ 74,36
Revisar monto de pago	30	30						1	\$ 37,18	\$ 18,59	\$ 18,59
Firmar egreso como aprobación de pago	30	30						1	\$ 37,18	\$ 18,59	\$ 18,59
Aprobación 1 Gerente Financiera	60	60						1	\$ 37,18	\$ 37,18	\$ 37,18
Aprobación 1 Dirección Administrativa	60	60					1		\$ 41,49	\$ 41,49	\$ 41,49
Aprobación 2 Dirección Administrativa	60	60					1		\$ 41,49	\$ 41,49	\$ 41,49
Aprobación 2 Gerencia General	120	120					1		\$ 41,49	\$ 82,98	\$ 82,98
Realizar gestión de aprobación	60	60		1					\$ 4,29	\$ 4,29	\$ 4,29



Clasificar entre cheques y transferencias	15	15		1					\$ 4,29	\$ 1,07	\$ 1,07
Distribuir a los responsables de cada egreso	30	30		1					\$ 4,29	\$ 2,15	\$ 2,15
Verificar aprobación de transferencia bancaria	60	60		1					\$ 4,29	\$ 4,29	\$ 4,29
Archivar egresos	60	60		1					\$ 4,29	\$ 4,29	\$ 4,29
<b>TOTAL =</b>	<b>1165</b>	<b>1000</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>410,2</b>	<b>433,2975</b>	<b>402,3275</b>
<b>HORAS</b>	<b>19,42</b>	<b>16,67</b>									

## COMPARACIÓN COSTO PROCESO NÓMINA

Actividad	Tiempo estimado sin Implementación (min)	Tiempo estimado con Implementación (min)	Responsables										Costo Horario Responsables		
			Analista contable	Analista de recursos humanos	Auxiliar contable	Contador General	Coordinados administrativos de personal y recursos humanos	Dirección administrativa y gerencia general	Gerente RRHH	Asistente financiera	Gerente Financiera	Gerentes	Costo Horario Responsable	Costo estimado sin Implementación	Costo estimado con Implementación
Recibir calendario de trabajo y autorizaciones de	60	60					1						\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40

pago nómina															
Enviar información a Quito	30	30					1						\$ 8,40	\$ 4,20	\$ 4,20
Recibir novedades de nómina y registrarlas	120	120		1									\$ 9,23	\$ 18,46	\$ 18,46
Generar pre nómina	30	10		1									\$ 9,23	\$ 4,62	\$ 1,54
Generar resumen de nómina	30	10		1									\$ 9,23	\$ 4,62	\$ 1,54
Revisión y aprobación de nómina	0	15							1				\$ 37,18	\$ -	\$ 9,30
Recopilar y entregar nóminas aprobadas a Finanzas	5	5		1									\$ 9,23	\$ 0,77	\$ 0,77
Recibir nóminas aprobadas y firmar hoja de ruta	5	10					1						\$ 20,74	\$ 1,73	\$ 3,46
Clasificar nóminas según fecha de llegada	15	15	1										\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 1,90
Clasificar empleados según tipo de pago	30	10	1										\$ 7,58	\$ 3,79	\$ 1,26
Generar archivo txt para pago por transferencia	30	10	1										\$ 7,58	\$ 3,79	\$ 1,26
Cargar archivo txt al banco	10	10	1										\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 1,26
Generar cheques	90	60	1										\$ 7,58	\$ 11,37	\$ 7,58

Consolidar documentación cheques y transferencia	10	10	1										\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 1,26
Cuadrar información nómina vs cheques y transferencia	40	20	1										\$ 7,58	\$ 5,05	\$ 2,53
Realizar un cuadro resumen de las nóminas generadas	10	5	1										\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 0,63
Firmar egreso como constancia de revisión	30	30	1										\$ 7,58	\$ 3,79	\$ 3,79
Revisar datos contables y firmar egresos como constancia de revisión	0	5				1							\$ 20,74	\$ -	\$ 1,73
Realizar aprobación 1 en banco	10	10									1		\$ 37,18	\$ 6,20	\$ 6,20
Realizar firma 1 en cheques	60	60									1		\$ 37,18	\$ 37,18	\$ 37,18
Gestionar demás aprobaciones	60	60	1										\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 7,58
Realizar aprobación 2 en banco	15	15					1						\$ 8,40	\$ 2,10	\$ 2,10
Gestionar firma 2 en cheques	30	30						1					\$ 41,49	\$ 20,75	\$ 20,75
Realizar firma 2 en cheques	60	60										1	\$ 37,18	\$ 37,18	\$ 37,18
Revisar aprobaciones en	10	10			1								\$ 4,29	\$ 0,72	\$ 0,72

banco															
Revisar las 2 firmas en cheques	20	20								1			\$ 5,94	\$ 1,98	\$ 1,98
Realizar listado de cheques por entregar a RRHH	60	5								1			\$ 5,94	\$ 5,94	\$ 0,50
Recibir y verificar la totalidad de cheques por nómina	10	10		1									\$ 9,23	\$ 1,54	\$ 1,54
Sacar copias de las nóminas originales	2	2			1								\$ 4,29	\$ 0,14	\$ 0,14
Entregar nómina original a RRHH	2	2			1								\$ 4,29	\$ 0,14	\$ 0,14
Recibir nóminas originales y verificar estado	2	2		1									\$ 9,23	\$ 0,31	\$ 0,31
Contabilizar nóminas	10	4	1										\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 0,51
Archivar copia de nómina con asiento contable	5	5	1										\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Generar roles individuales	30	30		1									\$ 9,23	\$ 4,62	\$ 4,62
Archivar roles firmados	15	15		1									\$ 9,23	\$ 2,31	\$ 2,31
TOTAL =	946	775	12	8	3	2	3	1	1	2	2	1	446,4 4	\$ 206,83	\$ 195,2 3
HORAS	15,77	12,92													

COMPARACIÓN COSTO PROCESO VENTAS										
Actividad	Tiempo estimado sin Implementación (min)	Tiempo estimado con Implementación (min)	Responsables				Costo Horario Responsables			
			Analista contable	Analista servicios especializados	Contador General	Mensajero	Gerente Financiera	Costo Horario Responsable	Costo estimado sin Implementación	Costo estimado con Implementación
Recopilar planillas de campo con detalle de lo trabajado	60	60		1				\$ 13,34	\$ 13,34	\$ 13,34
Validar información de acuerdo a requerimientos de contrato	30	30		1				\$ 13,34	\$ 6,67	\$ 6,67
Enviar planillas para aprobación del cliente	15	15		1				\$ 13,34	\$ 3,34	\$ 3,34
Realizar correcciones solicitadas por el cliente	60	20		1				\$ 13,34	\$ 13,34	\$ 4,45
Armar valija y enviar planilla a oficinas centrales	15	15		1				\$ 13,34	\$ 3,34	\$ 3,34
Recibir planillas de campo y llevar a oficinas	30	30				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ 1,94
Revisar planillas aprobadas y realizar cuadro resumen	30	10		1				\$ 13,34	\$ 6,67	\$ 2,22

Recolectar las planillas para aprobación y realizar el trámite pertinente	30	20				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ 1,29
Analizar observaciones para correcciones y ejecutarlas	60	20		1				\$ 13,34	\$ 13,34	\$ 4,45
Llevar planillas para modificar.	30	0				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ -
Realizar correcciones solicitadas por el cliente	60	20		1				\$ 13,34	\$ 13,34	\$ 4,45
Entregar planillas corregidas	30	30				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ 1,94
Traer planillas aprobadas	30	30				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ 1,94
Entregar planillas aprobadas a finanzas	15	15		1				\$ 13,34	\$ 3,34	\$ 3,34
Recibir planillas y clasificarlas por proyecto	15	5	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 0,63
Registrar facturas de ventas en formato pre definido	10	20	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 2,53
Adjuntar respaldos de la facturación	15	15	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 1,90

Realizar una primera revisión de requisitos contables	15	10			1			\$ 20,74	\$ 5,19	\$ 3,46
Revisar facturación y documentos adjuntos	30	15					1	\$ 37,18	\$ 18,59	\$ 9,30
Firmar factura	5	5					1	\$ 37,18	\$ 3,10	\$ 3,10
Entregar facturación a analista	5	5					1	\$ 37,18	\$ 3,10	\$ 3,10
Preparar documentación para cliente	30	30	1					\$ 7,58	\$ 3,79	\$ 3,79
Llevar y entregar facturación a cliente	30	30				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ 1,94
Hacer firmar copia de factura a cliente	30	30				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ 1,94
Ingresar factura de ventas al sistema	5	20	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 2,53
Archivar copia de la factura	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Anular factura de venta y emitir una nueva factura	15	15	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 1,90
Solicitar nota de crédito parcial o total	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Emitir nota de crédito.	20	10	1					\$ 7,58	\$ 2,53	\$ 1,26
Firmar nota de crédito.	10	10			1			\$ 20,74	\$ 3,46	\$ 3,46
Llevar y entregar	30	30				1		\$	\$	\$

nota de crédito al cliente								3,88	1,94	1,94
Entregar copia firmada a finanzas	5	5				1		\$ 3,88	\$ 0,32	\$ 0,32
Ingresar nota de crédito al sistema	15	5	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 0,63
Revisar correo de confirmación de pago y solicitar ingreso	5	5					1	\$ 37,18	\$ 3,10	\$ 3,10
Realizar ingreso de pago	0	10	1					\$ 7,58	\$ -	\$ 1,26
Compensación de facturación	0	10	1					\$ 7,58	\$ -	\$ 1,26
Retirar retenciones emitidas por el cliente	30	30				1		\$ 3,88	\$ 1,94	\$ 1,94
Recibir y revisar valores retenidos	15	15	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 1,90
Registrar retenciones en el sistema	0	10	1					\$ 7,58	\$ -	\$ 1,26
Verificar el cierre de la factura cancelada.	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
<b>TOTAL =</b>	<b>845</b>	<b>670</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>462,76</b>	<b>150,5966667</b>	<b>109,0183333</b>
<b>HORAS</b>	<b>14,08</b>	<b>11,17</b>								



COMPARACIÓN COSTO PROCESO CONCILIACIÓN BANCARIA										
Actividad	Tiempo estimado sin Implementación (min)	Tiempo estimado con Implementación (min)	Responsables					Costo Horario Responsables		
			Analista contable	Contador General	Dirección administrativa y gerencia general	Asistente financiera	Gerente Financiera	Costo Horario Responsable	Costo estimado sin Implementación	Costo estimado con Implementación
Descargar estado bancario del mes a conciliar	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Verificar que las fechas del archivo esten en forma descendente	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Realizar una suma de los gastos bancarios	15	0	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ -
Registrar contablemente los gastos bancarios.	5	10	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 1,26
Realizar la suma de los intereses ganados	15	0	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ -
Registrar contablemente los intereses ganados	5	10	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 1,26
Realizar una suma de las retenciones efectuada por inversiones	15	0	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ -

Registrar contablemente las retenciones por inversiones	5	10	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 1,26
Verificar los rebotes de cuenta y separarlos como partidas conciliatoria	15	5	1					\$ 7,58	\$ 1,90	\$ 0,63
Corregir la causa del rebote	10	5	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 0,63
Realizar una nueva carga bancaria	10	10	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 1,26
Realizar aprobación uno en la transferencia	10	10					1	\$ 37,18	\$ 6,20	\$ 6,20
Realizar aprobación dos en la transferencia	10	10			1			\$ 41,49	\$ 6,92	\$ 6,92
Verificar aprobaciones en el banco.	10	10	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 1,26
Archivar comprobante de transferencia de la remesa original	20	5				1		\$ 5,94	\$ 1,98	\$ 0,50
Verificar los créditos del estado bancario y su registro contable.	20	10	1					\$ 7,58	\$ 2,53	\$ 1,26
Realizar una importación del	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63

estrato bancario al sistema										
Realizar una importación de movimientos contables al sistema	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Ejecutar conciliación automática.	0	10	1					\$ 7,58	\$ -	\$ 1,26
Ejecutar conciliación manual de los registros no cruzados	120	70	1					\$ 7,58	\$ 15,16	\$ 8,84
Verificar que todos los movimientos del extracto bancario esten cruzados	10	10	1					\$ 7,58	\$ 1,26	\$ 1,26
Generar informe de partidas conciliatorias.	0	5	1					\$ 7,58	\$ -	\$ 0,63
Realizar un informe final del cuadro de la conciliación.	20	5	1					\$ 7,58	\$ 2,53	\$ 0,63
Enviar informe del cuadro de la conciliación bancaria para análisis.	5	5	1					\$ 7,58	\$ 0,63	\$ 0,63
Revisar y analizar datos entregados	20	10	1					\$ 7,58	\$ 2,53	\$ 1,26
Revisar y analizar datos entregados	20	10		1				\$ 20,74	\$ 6,91	\$ 3,46

